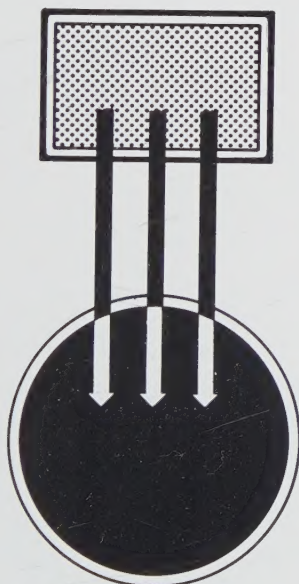
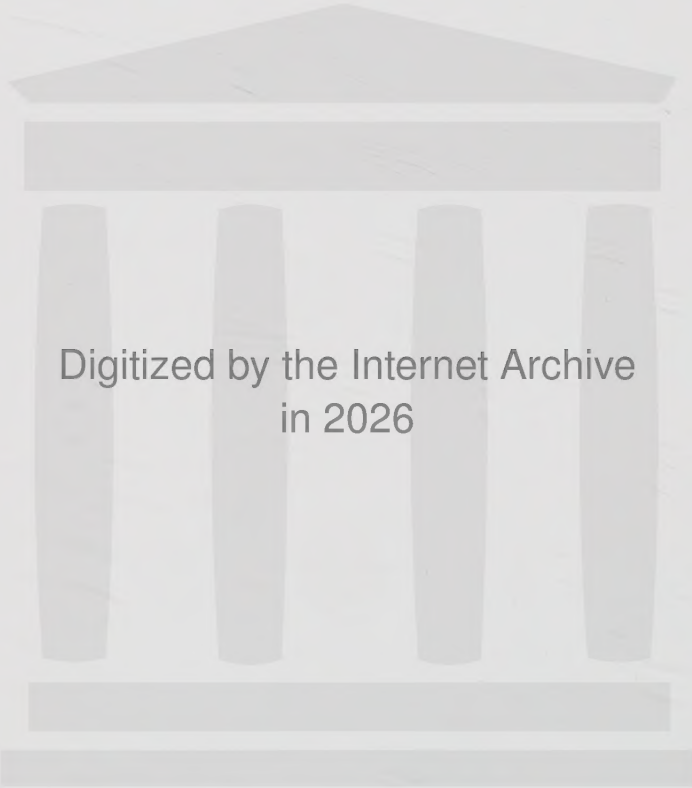


Marktbeeinflussung durch die Unternehmung



Jörg Goll

1978



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41550803_0015

Marktbeeinflussung durch die Unternehmung

Eine verhaltensorientierte Konzeption
kommunikativer Gestaltungsmöglichkeiten
in der Produktverwirklichung

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Albert-Ludwigs-Universität
Freiburg im Breisgau

vorgelegt von
Jörg Goll
Nürnberg

1978

Dekan:

Professor Dr.: B. Kulp

Erstreferent:

Privatdozent Dr. W. Krüger

Zweitreferent:

Professor Dr. R.-B. Schmidt

Die Gutachter wurden durch die Fakultät bestimmt.

Mündliche Prüfung:

13./14. Februar 1978



Gliederung

	Seite
A EINFÜHRUNG	1
B GRUNDLAGEN DER MARKTBEEINFLUSSUNG	8
I) Aktions- und Koordinationsgrundlagen	8
1) Unternehmungsziele und Strategie	8
2) Koordination des Instrumenteneinsatzes	10
a) Aktionsparameter in der Literatur	10
b) Funktionale Gliederung einer Koordination	12
c) Entscheidungskomplexe des Marketinginstrumentariums	14
aa) Leistungs- bzw. Produkterstellung	15
bb) Leistungsvermittlung	15
cc) Beeinflussung	15
3) Instrumente der Beeinflussung	16
a) Werbung	16
b) Persönlicher Verkauf	18
c) Public Relations	19
d) Sales Promotions	21
e) Produkt oder Leistung	23
f) Verpackung	24
g) Problematik dieser Unterteilung	25
4) Einflußfaktoren des Instrumenteneinsatzes	26
a) Produkt	26
b) Nachfrage	29
c) Markt	30
d) Beschränkungen innerhalb der Sub-Mixe	30
e) Beschränkungen zwischen den Sub-Mixen	31
II) Struktur- und Prozeßgrundlagen	32
1) Kommunikation als Beeinflussungsmittel des Marketing	32
a) Erscheinungsformen der Beeinflussung	33
b) Wesen der Kommunikation	34
c) Kommunikationskette	36
d) Kommunikationsrichtungen	40
e) Quantitativer Aspekt der Beeinflussung	41

2) Sender und Empfänger der Marktbeeinflussung	42
a) Wesentliche Kommunikationsschaltungen	43
b) Sender der Markteinflussung	46
aa) Leistungsersteller	46
bb) Leistungsvermittler	47
cc) Verkaufspersonal	48
c) Empfänger der Marktbeeinflussung	49
aa) Verkaufspersonal	49
bb) Leistungsvermittler	49
cc) Leistungsverwender	50
3) Kanäle der Beeinflussung	51
a) Kommunikationswege	51
b) Primäre Beeinflussungskanäle	53
c) Sekundäre Beeinflussungskanäle	54
d) Tertiäre Beeinflussungskanäle	55
4) Botschaften der Marktbeeinflussung	56
a) Botschaftsfunktion	57
aa) Kontaktaufnahme	58
bb) Information und Persuasion	59
cc) Feedback	60
b) Botschaftsstruktur	60
c) Botschaftsgestaltung	62
III) Verhaltensgrundlagen der Marktbeeinflussung	64
1) Die Produktverwirklichung im Rollenkonzept	65
a) Das Rollenkonzept	65
b) Umfangmäßige Erweiterung	66
c) Inhaltliche Erweiterung	68
2) Wirtschaftliches Verhalten als Rollenerfüllung	69
a) Motivation wirtschaftlichen Verhaltens	69
b) Erscheinungsformen wirtschaftlichen Verhaltens	70
aa) Arbeitsverhalten	70
bb) Konsumverhalten	71
c) Determinanten der Rollenerfüllung	72
3) Rollenbeziehungen als Spannungsdeterminanten	74
a) Gleichgewichtsstreben	74
b) Spannungsursachen	75
c) Beschreibung der Spannungsfelder	76
aa) Erscheinungsformen der Spannungen	77
bb) Dimensionen des Spannungsfeldes	78

	Seite
4) Spannungsbeziehungen zwischen Rollensender und -empfänger	79
a) Ziel- bzw. Motivkonstellation	79
b) Machtkonstellation	80
c) Kommunikationsbeziehungen	82
5) Spannungsbeziehungen innerhalb des Rollenträgers	82
6) Marktbeeinflussung als Spannungshandhabung	85
a) Marktbeeinflussung zur Handhabung des Rollendissens	86
b) Marktbeeinflussung zur Handhabung der Rolleninkonsistenz	88
Zusammenfassung	91
C GESTALTUNGSEBENEN UND -INSTRUMENTE DER MARKTBEEINFLUSSUNG	94
I) Marktbeeinflussung auf der Verkäufererebene	94
1) Charakterisierung der Verkäuferrolle	94
a) Entwicklung und Wandlung der Verkäuferrolle	94
b) Unterschiede der Rollenerwartung an den Verkäufer	96
2) Spannungsfaktoren der Verkäuferrolle	100
a) Organisationale Faktoren	100
aa) Rollenmehrdeutigkeit	100
bb) Organisationaler Status	101
cc) Bewertungs- und Entlohnungskriterien	102
dd) Verkäuferschulung	103
b) Verkäufertypische Faktoren	103
aa) Grenzlage	103
bb) Aufgabenvielfalt	104
cc) Berufs ansehen	104
c) Spannungskonsequenzen	105
3) Gestaltungsinstrumente der Marktbeeinflussung	107
a) Verkäuferinformation	107
b) Verkäufertraining	110
c) Ausgestaltung der situativen Umgebung	114
d) Verkäufermotivation	118
aa) Motivbereiche der Verkäuferrolle	118
bb) Gestaltungsinstrumente	122

II) Marktbeeinflussung auf der Handelsebene	128
1) Charakterisierung der Handelsrolle	129
a) Aufgaben des Handels	129
b) Struktur- und Bedeutungswandel des Handels	130
2) Spannungsfaktoren der Handelsrolle	133
a) Spannungsbeziehungen zwischen Hersteller und Handel	133
aa) Zielspannungen	133
bb) Machtspannungen	137
cc) Kommunikationsspannungen	141
b) Handelstypische Spannungsfaktoren	143
aa) Umweltbedingte Spannungsfaktoren	143
bb) Organisationale Spannungen	144
cc) Spannungsfaktoren interpersoneller Kaufentscheidungen	144
dd) Intrapersonale Spannungsfaktoren	146
3) Gestaltungsinstrumente der Marktbeeinflussung	146
a) Handelsinformation	147
b) Handelstraining	149
c) Ausgestaltung der situativen Umgebung	152
d) Handelsmotivation	154
III) Marktbeeinflussung auf der Verbraucherebene	
1) Charakterisierung der Verbraucherrolle	158
a) Der Verbraucher in der Rollenanalyse	158
b) Kaufentscheidung als Grundlage des Konsumentenverhaltens	160
2) Spannungsfaktoren des Verbrauchers	164
a) Soziologische Spannungsfaktoren	165
aa) Kultur und Subkulturen	165
bb) Soziale Schichtung	166
cc) Referenzgruppen und -personen im Lebenszyklus	167
b) Psychologische Spannungsfaktoren	170
aa) Aktivierende Spannungsfaktoren	171
bb) Kognitive Spannungsfaktoren	175
3) Gestaltungsinstrumente der Marktbeeinflussung	179
a) Marktsegmentierung als Aktionsgrundlage	180
b) Verbraucherinformation	181
c) Verbrauchertraining	184
d) Ausgestaltung der situativen Umgebung	188
e) Verbrauchermotivation	191

D ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

197

Abbildungsverzeichnis,

201

Abkürzungsverzeichnis

202

Bibliographie

203

Lebenslauf

A Einführung

Wirtschaftlich sinnvolles Ziel jeglicher Produktion von Erzeugnissen ist ihr bedarfsgerechter Absatz. Produkte gelangen dabei in der Regel nicht direkt, sondern nach dem Tätigwerden einer Vielzahl verschiedener Entscheidungsträger und Unternehmungen an die Endabnehmer. Der industrielle oder konsumtive Ge- oder Verbrauch beenden schließlich diesen Prozeß der Produktverwirklichung und führen dem jeweiligen Letztverwender den Endnutzen des Produktes zu.

Jede Stufe innerhalb dieses Verwirklichungsprozesses erfordert eine Einigung über die erforderlichen Handlungsbedingungen. Diese Einigung - auch im Hinblick auf die Massnahmendurchführung - ist das Ergebnis einer Verständigung über die Ziele und Erwartungen der Handlungsträger bzw. Marktpartner. Mit zunehmender Anzahl der Marktpartner und -stufen wird dabei eine Einigung schwieriger. Das findet seinen Niederschlag in ausgedehnten Datenerfassungs- und -verwendungsprozessen z.B. in Form der Marktforschung oder Werbung.

Die Marktbeeinflussung durch die Unternehmung ist in diesem Zusammenhang als jener an die Marktpartner gerichtete Kommunikationsfluß zu verstehen, der den Produktverwirklichungsprozess mit initiiert bzw. vorbereitet. Die Überbetonung des Endabnehmers als Marktpartner und damit als Botschaftsempfänger in der Marketingliteratur ist dabei umso erstaunlicher, als sich vor allem im Bereich der Verkäuferfunktion und der Hersteller-Händlerbeziehung in den letzten Jahren einschneidende Veränderungen ergeben haben:

- (1) Wachsende Selbständigkeit und Konzentrationstendenzen des Handels lassen die Leistungsvermittler heute in vielen Fällen als für die Produktverwirklichung gleichbedeutend neben den Verbraucher treten.
- (2) Der generelle Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt erfordert darüberhinaus für die Verkäufer eine weitaus stärkere und differenziertere Bemühung um die potentiellen Marktpartner.

Die Mißachtung dieser Tatbestände in der Betrachtungsweise der Marktbeeinflussung durch die Unternehmung muß als Mangel empfunden werden. Diese Untersuchung möchte einen Beitrag zur Überwindung dieses Mangels leisten.

Zu diesem Zweck wird ein umfassender Ansatz zur Beschreibung und Erklärung der Marktbeeinflussung entwickelt. Darauf aufbauend sollen die möglichen Gestaltungsformen einer effektiven Marktbeeinflussung durch die Unternehmung skizziert werden. Der Marktbeeinflussung wird damit in ihrer Bedeutung zur Realisierung der Unternehmungsziele Rechnung getragen.

Unter den unterschiedlichen Grundkonzeptionen der Betriebswirtschaftslehre - zur Erklärung ihrer Phänomene und als Hilfsmittel zur Lösung ihrer Gestaltungsprobleme - ist dieser Ansatz dem Marketingkonzept zuzuordnen, dessen Entstehung und Ausprägung eng mit der Entwicklung des Referenzrahmens des Marketing verbunden ist.

Den unterschiedlichen Ansätzen zur Erfassung des Marketingphänomens und ihrer historischen Entwicklung laufen die Stufen der Erweiterung des Wirkungsfeldes des Marketingbegriffes parallel (siehe dazu Bartels =1974= 1-3; McInnes =1963= 53-56; Angehrn =1974=). Bis heute ist es jedoch nicht gelungen, eine allgemeingültige Definition des Marketingbegriffs festzulegen.

Selbst wenn der Begriff "Marketing" erst seit 25 Jahren geläufig ist, fällt seine Geburtsstunde mit dem Beginn der Arbeitsteilung und dem Entstehen von Märkten zusammen; nichts anderes bedeutet das Wort in seinem ursprünglichen Sinn (vgl. Krulis-Randa =1977= 63).

In seiner ersten Phase beschreibt Marketing - aus makroökonomischer Sicht - die marktmäßige Verteilung des erstellten Produktes zur Versorgung der Gesellschaft oder einer Gruppe mit Gütern, die Teile dieser Gruppe zu ihrem Fortbestehen erstellt haben. Das Produkt selbst ist Mittelpunkt der Analyse dieses "commodity approach" im Marketing (Krulis-Randa =1977= 66), der als technischer Prozess die physischen, ökonomischen und gesetzlichen Aspekte der räumlichen und zeitlichen Transaktion umfaßt. Diesem Grundgedanken wird vor allem in den ersten Abhandlungen über Marketing zu Beginn dieses Jahrhunderts Rechnung getragen (siehe dazu Parlin =1964=; Copeland =1923=).

Im Rahmen des "institutional approach" werden in der Folgezeit die Funktionen und Probleme der am Marktprozeß beteiligten Institutionen oder Handlungsträger zum Hauptgegenstand der Beobachtung mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der einzelnen Marketingkanäle zu erhöhen (Breyer =1934= gilt als Begründer dieser Richtung; Krulis-Randa =1977= 66).

Alderson schließlich erweitert in seinem "functionalist approach" die Analyse des Zusammenspiels der einzelnen Funktionen und Aktivitäten - wie z.B. Verkauf, Marktforschung oder Werbung - um die Beiträge der Sozialwissenschaften für das Marketing (Alderson =1957=).

In neuerer Zeit finden die formalen Konzepte der Entscheidungs- und Systemtheorie ihren Eingang in marketingtheoretische Betrachtungen. Die Erklärung des Marketing im "managerial approach" durch den Inhalt der Entscheidungen, die eine Unternehmung bezüglich der Marktgestaltung trifft, vollzieht

auch den Schritt zu einer mehr betriebswirtschaftlich orientierten mikro-ökonomischen Betrachtungsweise und erkennt, daß Marketing ein Führungsinstrument ist, daß Planung, Strategie, Kontrolle und Analyse beinhaltet. Von der reinen Beschreibung der Distribution wird übergangen zur umfassenderen Marketingdeutung innerhalb der Organisationsstruktur und zu den Entscheidungen über den gesamten "Marketing-Mix" (vor allem McCarthy =1964=; vgl. Bartels =1974= 74).

Der "systems approach" versteht Marketing endlich in seiner Ganzheit als Prozeß und nicht als eine Serie isolierter, diskreter Aktivitäten. Dabei werden in einem dauernden Strom und Gegenstrom von Informationen und Verhaltensweisen auch die Konkurrenten als Elemente eines jeden Marktpartners spezifischen Systems betrachtet (Adler =1968= 105-118; =1973= 336).

Parallel mit den unterschiedlichen absatztheoretischen Konzepten zur theoretischen Erfassung des Marketingsphänomens geht die Erweiterung des Marketingbegriffs. Eine Studie von Nickels zeigt, daß 95% der amerikanischen akademischen Lehrer sich heute für eine Ausweitung des Marketingkonzeptes über das rein wirtschaftliche Leistungsprogramm hinaus einsetzen (Nickels =1974= 140ff), d.h. für eine Verlagerung von den rein kommerziellen, physischen und unternehmerischen Dimensionen hin zu nicht erwerbswirtschaftliche, geistigen und gesellschaftsfördernden Ausprägungen.

Marketing wurde in der Vergangenheit als Denkhaltung nur für erwerbswirtschaftliche Betriebe erachtet. Das konstitutive Merkmal dieses "Business Marketing" als aktive Gestaltung der Marktbeziehungen wird allein unter dem Aspekt des Gewinn- bzw. Renditestrebens gesehen, d.h. Bedürfnisse der Abnehmer werden in Form und Umfang lediglich soweit befriedigt, wie es den ökonomischen Zielen der Hersteller dient. Auf diese Weise liegt dem Marketing eine wirtschaftssystembezogene Dimension zugrunde (Raffée =1973= 106f).

Dieses Marketingkonzept erfuhr eine nicht unwidersprochene Erweiterung, indem auch auf Organisationen, Menschen und Ideen - gleichsam in ihrer Gestalt als eigenständige "Produkte" - die Marketingprinzipien und -technologien übertragen und die Marketingfunktionen in gleicher Weise erfüllt wurden (vgl. dazu insbesondere Kotler/Levy =1969= 11ff).

Durch diese schrittweise Verlagerung der im Marketing entwickelten Terminologien und Techniken auf nicht wirtschaftliche Bereiche (vgl. dazu Bartels =1974= 75) wächst die Gefahr des sich Entfernens von den eigentlichen Problemen des Marketing und damit die Verwässerung des Marketingbegriffs. Die Methoden und Arten der Entscheidungsfindung werden wichtiger als das Problem, das gelöst und über das entschieden werden soll (Bartels =1974= 76).

Bei aller Vielfalt dieser Ansätze fehlt bis heute eine allgemeine Marketingtheorie, die das Gesamtkonzept des Marketing verstehen hilft. Die Literatur beschränkt sich mit wenigen Ausnahmen (Bartels =1968=; Hunt =1971=) auf die Darstellung spezieller Marketingtechnologien in teilweise extrem verfeinerter Form. Die Notwendigkeit einer solchen Theorie, die es ermöglicht, auf der Grundlage von Konzepten, Gesetzen, Hypothesen und Effizienzkriterien sinnvolle Erklärungen für Marketingphänomene und Voraussagen über Aktivitäten zu liefern, wächst mit der Komplexität der Umwelt unserer Tage. Ihre Vorteile wären die Reduktion der Kosten und der Unsicherheit der Entscheidungsfindung auf der einen, die Steigerung der Effizienz und Produktivität auf der anderen Seite.

Beispielhaft sei der konzeptionelle Ansatz von McInnes erwähnt. Er kritisiert das Marketing als angewandte Psychologie, Volkswirtschaft, Biologie etc., dem somit die spezifischen Funktionen verloren gehen. Stattdessen stellt McInnes den Markt in den Mittelpunkt seiner Überlegungen, indem er Produktion und Verbrauch als voneinander unabhängige Wirtschaftseinheiten aufzeigt, deren trennende Dimensionen ausgeglichen und angepaßt werden müssen, um das Marktpotential zu aktualisieren (McInnes =1964=). Marketing wird für McInnes zum Ausgleichsvorgang im Sinne aktiver Anpassung auf der Grundlage von Informationen.

Einen anderen Weg zur Realisierung einer allgemeinen Marketingtheorie versuchen Stidsen und Schutte mittels einer Abstraktion auf einem höheren Niveau. Sie stellen ihre Gesamtbetrachtung des Marketingkonzeptes auf die Grundlage des Kommunikationsmodells (Stidsen/Schutte =1972= 22-27). Für sie ist Marketing dabei mehr als Verbraucherorientierung. Durch die bloße Konzentration auf den Verbraucher wird der Gegenstand des Marketing kaum erfaßt, er wird vielmehr zum Kontrollprozeß degradiert (Stidsen =1970= 47-53). Demgegenüber stellen sie den Kommunikationsprozeß, der den Prozeß weit mehr als den Output betont. Da über Interesse und Zielvorstellung der Verbraucher keine Klarheit vorliegt, muß ein Prozeß der Identifikation dieser Vorstellungen entwickelt werden. Somit wird der Dialog zwischen den Marktpartnern zum letzten Zweck ihres Marketingkonzeptes. Dies führt Stidsen und Schutte zu neuen strategischen Dimensionen bezüglich der Marketingverantwortung, seines Produktes, der Methoden und Formen der

Kommunikation und der Aufteilung der Marketingaufgaben¹⁾.

Diese Abstraktion hebt die eminente Bedeutung der Kommunikation für das Marketing hervor. Jegliche Produktverwirklichung ist ohne vorherige Kommunikation und Information rein zufällig. Deren beeinflussende Wirkung zielt auf Verhaltensreaktionen ab, die durch Erwartungen, Eigenschaften und Einstellungen auf der Grundlage der Motive konditioniert sind. Die Kommunikation ist somit interdependent mit der Motiv- und Verhaltenskonstellation der am Verwirklichungsprozeß beteiligten Entscheidungs- und Handlungsträgern verbunden. Dieser Sachverhalt ist in der Literatur über die kommunikativen Elemente der Unternehmung ebenso vernachlässigt worden wie eine umfassende Darstellung aller Beeinflussungselemente und -ebenen.

Ziel dieses hier zu schildernden Ansatzes zur Beschreibung und Erklärung der Marktbeeinflussung durch die Unternehmung ist dabei auch, die motivational-verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der am gesamten Verwirklichungsprozeß eines Produktes bzw. einer Leistung beteiligten Entscheidungs- und Handlungsträger zubeleuchten und ihre Aussagekraft für eine adäquate Gestaltung einer integrierten Beeinflussungskonzeption zu untersuchen.

Zu diesem Zweck sollen in einem ersten Schritt die Aktions-, Struktur- und Verhaltensgrundlagen der Marktbeeinflussung durch die Unternehmung beschrieben werden. Da alle Beeinflussungsinstrumente zu ihrer Übermittlung kommunikativen Charakter haben müssen, wird die Kommunikationswissenschaft als formale Basis zur Hilfe genommen. Die Verwendung des Kommunikationsmodells soll dabei eine analytische Darstellung aller für die Produktverwirklichung relevanten Beziehungen ermöglichen. Überprüft werden muß in diesem Zusammenhang auch, inwiefern die einzelnen qualitativen und quantitativen Teildisziplinen der Kommunikationswissenschaften für eine kommunikationsgerechte Gestaltung der Modellelemente Bedeutung erlangen können.

1) Im Bereich der Marketingverantwortung liegt dabei nur die Identifikation und Bewertung der Konsumenten- und Verbraucherinteressen, nicht der Grad ihrer Befriedigung. Das Produkt des Marketing ist das Ermöglichen der Konsumenten- und Produzentenentscheidung. Nicht die Entscheidung selbst, sondern die Qualität der Daten steht dabei im Vordergrund. Die breitere Perspektive für den Marktkommunikationsprozeß wird durch einen stärkeren Einfluß des Verbrauchers auf die Entscheidungen erzielt, indem z.B. das Übergewicht der von Produzentenseite geförderten Agenturen abgebaut wird (vgl. Stidsen/Schutte = 1972 = 25ff).

Während sich die Literatur in ihrer verhaltenswissenschaftlichen Betrachtung dabei meist auf das Konsumentenverhalten konzentriert, muß diese Arbeit, um dem Anspruch eines umfassenden Ansatzes zur Analyse der Marktbeeinflussung durch die Unternehmung gerecht zu werden, alle im Rahmen des Produktweges von der Erzeugung bis hin zur Letztverwendung beteiligten Entscheidungs- und Handlungsträger hinsichtlich ihrer Verhaltensstrukturen und -prozesse beachten. Dabei werden nicht die Ziele oder Instrumente der Beeinflussung zum Ausgangspunkt, sondern die Träger in Form der Botschaftsempfänger.

In einer methodisch begründeten Vereinfachung werden drei Ebenen des Produktverwirklichungsprozesses unter dem verhaltenstheoretischen Konstrukt der Rolle betrachtet werden. Durch die fehlende Rollenentsprechung und/oder -identifikation können dabei eine Vielzahl von Spannungen für die jeweilige Verwirklichungsebene entstehen. Die Analyse und Beschreibung dieser Spannungsfelder ist wesentlicher Bestandteil des zweiten Hauptteils der vorliegenden Arbeit.

Eine umfangsmässige und inhaltliche Erweiterung des Rollenmodells eröffnet die Möglichkeit, die Marktbeeinflussung durch die Unternehmung als eine Art kommunikativer Spannungshandhabung innerhalb der Produktverwirklichung aufzuzeigen. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, daß durch Kommunikation Spannungen sowohl erzeugt als auch reduziert werden können.

Unter der Annahme einer kommunikationsgerechten Gestaltung der Marktbeeinflussung werden die einzelnen Beeinflussungsinstrumente auf ihre spannungshandhabende Wirksamkeit bezüglich der unterschiedlichen Motivations- bzw. Verhaltensstruktur der jeweiligen Zielgruppenebenen geprüft. Diese Betrachtungsweise soll zu neuen Ansatzpunkten und Verbesserungsmöglichkeiten des Kommunikationsflusses führen und alle entscheidenden potentiellen und aktuellen Marktpartner mit einschließen.

Beachtung werden dabei insbesondere auch die Incentive-Promotions erfahren, da sie

- wohl am treffendsten die Interdependenz von Kommunikation und Motivation aufzeigen,
- in der gesamten Marketingliteratur immer noch eine beträchtliche Verwirrung hinsichtlich ihrer definitorischen Abgrenzung besteht, und
- ihre wahre Bedeutung innerhalb des Marketing gerade erst in den letzten Jahren hervorgetreten ist.

Die limitierenden Einflußfaktoren einer jeden Marktbeeinflussung durch die Unternehmung werden aus Gründen der Vereinfachung der Analyse weitgehend vorangestellt, um Wiederholungen auf den einzelnen Ebenen zu vermeiden. Ihre Beachtung ist für den konzeptionellen Charakter dieser Untersuchung nur sekundär, gewinnt aber bei realer Durchführung der Beeinflussungsstrategie selbstverständlich an Bedeutung.

Wenn auch im Rahmen dieser Einführung auf verschiedene Referenzrahmen des Marketingbegriffs hingewiesen wurde, wird Marketing innerhalb dieser Arbeit weitgehend in der Terminologie von Kotler und Levy verwandt. Ebenso beziehen sich die Ausführungen überwiegend auf den Bereich der Konsum- und Dienstleistungsgüterindustrie. Das soll nicht heißen, daß die anderen Dimensionen vernachlässigt werden sollen, sondern nur, daß bei gegebenen Anlaß speziell darauf hingewiesen wird.

B Grundlagen der Marktbeeinflussung

I Aktions- und Koordinationsgrundlagen

1) Unternehmungsziele und Strategie

Fundament jeder Aktivität einer Unternehmung ist die Realisation des der Unternehmung zugrunde liegenden Zielsystems. Die intensive Diskussion von Zielen und Zielsystemen berücksichtigt neben den fundamentalen ökonomisch-monetären Dimensionen heute durch das Einbeziehen verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse mehr und mehr psychologische, soziologische und soziale Zielkomponenten und -determinanten. Grundgedanke ist die Instrumentalfunktion der Unternehmung, die ihren Ausdruck darin findet, daß der Mensch - als Anteilseigner, Mitarbeiter, Kunde oder Lieferant dieses soziotechnischen Systems - die Erfüllung persönlicher Ziele über den Wirtschaftsprozess anstrebt (Schmidt =1969= 88), d. h. er wird versuchen, seine Individualziele in die Unternehmungsziele zu übertragen; um sie damit bei zielerreichenden Handlungen wirksam werden zu lassen (Schmidt =1969= 101; Wild =1972= 53 f).

Innerhalb und zwischen den Interessengruppen entstehen Zielkonflikte, die einer Kompensation bzw. einer Lösung bedürfen, da die Unternehmung nur in der Lage ist, eine einzige Zielkombination als "Zielsystem" zu verfolgen (Wild =1972= 54; Schmidt =1969= 102 f).

Der Erfolg einer Unternehmung kann nur über den Markt realisiert werden, von dem, durch und für den die Unternehmung existiert. Dieser Erfolg ist nur möglich, wenn sämtliche Unternehmungsaktivitäten auf die Erfordernisse des Marktes eingehen und exakt darauf ausgerichtet und abgestimmt sind. Die Vorstellungen der Marktpartner werden zum Leitfaden einer erfolgreichen Unternehmungspolitik. Ihre Befriedigung und Realisierung sichert den Besitz von Märkten (Albrecht =1969= 11) und ermöglicht eine hinreichende Erfüllung des Zielsystems einer marktorientiert denkenden und handelnden Unternehmung.

Die Erstellung und Planung des Zielsystems erfolgt auf der Grundlage einer Analyse externer und interner Möglichkeiten, gegenwärtiger und zukünftiger Marktchancen, des teils freiwillig gewählten, teils erzwungenen Aktionsspielraums und der Realisierbarkeit der gebotenen Chancen mit Hilfe der Ressourcen und Möglichkeiten der Unternehmung (Albrecht =1969= 122).

Für die Realisation des Zielsystems über den Markt lassen sich in Anlehnung an Ansoff verschiedene Ansätze unterscheiden (Ansoff =1958= 394):

- Die Marktsicherung will die bestehenden Marktverhältnisse absichern, um die Unternehmungen vor Einbußen zu bewahren, die der Zielerreichung abträglich sein können.
- Die Marktvertiefung oder -intensivierung zielt auf einen Mehrverbrauch des Leistungsangebots der Unternehmung durch einen konstanten Abnehmerkreis ab, um auf diese Weise einen mengenmäßigen Umsatzzuwachs in bestehenden Märkten zu erlangen.
- Die Markterweiterung oder -extensivierung beabsichtigt eine zahlenmäßige Ausweitung der Marktpartner und eine Erschließung neuer Kundenkreise, indem Konkurrenzabnehmer oder Nichtkonsumenten für das Leistungsprogramm gewonnen werden.
- Die Markterschließung oder Diversifikation hat das Auffinden von Marktlücken und -nischen, neuen Leistungen und deren Abnehmern zum Ziel.

Die Unternehmung hat auf der Basis seiner Situations- und Lagebeurteilung sich für spezielle Marketingziele zu entscheiden. Unerlässlich ist in diesem Zusammenhang eine Überprüfung der alternativen Vorgehensweisen bezüglich ihrer Auswirkung auf die gesteckten Ziele (Albrecht =1969= 123).

Neben die Marktselektion als Entscheidung, welche Absatzmärkte eine Unternehmung als Feld ihrer Aktivitäten aus der Vielzahl möglicher Märkte auswählt, tritt die Marktsegmentierung als weitere Entscheidung. Das Ziel eines möglichst hohen Homogenitätsgrades der Märkte wird nur durch eine Strategie erfüllt, die die divergierende Nachfrage als ein Charakteristikum des Marktes akzeptiert und mit ihrer Angebotspalette sich diesen Markterfordernissen anpaßt (Smith =1956= 3 ff; Engel u. a. =1972= 4 ff). Zweck der Marktsegmentierung ist es, die Unterschiede zwischen den Empfängern der Leistung zu bestimmen und hieraus tragfähige Zielgruppen für eine nuancierte Ansprache aufzufinden mit dem Ziel eines möglichst hohen Identitätsgrades zwischen Leistung und Nachfragesegment (Winkler =1972= 120; Kotler =1967= 43).

2) Koordination des Instrumenteneinsatzes

a) Aktionsparameter in der Literatur

Nach Festlegung der Marketingziele und der Strategie ist für eine erfolgreiche Zielrealisation die operative Planung der Mittel und Maßnahmen erforderlich, die Einfluß auf die Zielgröße haben und jenes Bündel von Eigenschaften verändern, durch die ein Leistungsangebot charakterisiert ist (Buchmann =1973= 14). Die Ausformung und Gestaltung wird wesentlich durch jene Zielgruppe beeinflusst, deren Anforderungen und Erwartungen Rechnung getragen werden muß. Das Zusammenfügen aller heranzuziehenden Marketinginstrumentalmaßnahmen wird seit Borden als Marketing-Mix bezeichnet und versucht, alle absatzpolitischen Maßnahmen in eine Systematik zu bringen. Borden's erste Aufstellung zwölf verschiedener Elemente ¹⁾ wird in der Literatur in unterschiedlicher Weise zusammengezogen.

Die von McCarthy vorgenommene Zusammenfassung in die "4 P's" (product, price, place, and promotion; siehe McCarthy =1964= 28 ff) hat weitgehende Anerkennung gefunden und findet ihre Entsprechung im deutschsprachigen Raum z. B. durch Meffert in seiner Unterscheidung in (Meffert =1977= 82 - 86)

- den Produkt- und/oder Sortiments-Mix als Beschreibung der Leistungen und Problemlösungen, die am Markt angeboten werden,
- den Distributions-Mix als Darlegung der verschiedenen Wege, auf denen ein Produkt zum Letztverwender kommt,
- den Kontrahierungs-Mix, der die Bestimmungen schildert, zu denen die Leistung auf den Markt gebracht wird und
- den Kommunikations-Mix als Zusammenfassung der informierenden und beeinflussenden Maßnahmen.

1) Borden unterscheidet "product planning", "pricing", "branding", "channels of distribution", "personal selling", "advertising", "promotions", "packaging", "display", "servicing", "physical handling" und "fact finding and analysis" (Borden =1964" 2 - 7).

Andere Konzepte finden sich bei Stern, der alle Maßnahmen in die drei Kategorien Produkt, Distribution und Kommunikation einteilt (Stern =1968= 36 f) oder Wild, der den drei Mixfaktoren Sterns einen Service-Mix beordnet (Wild =1972= 58). Nieschlag u. a. unterscheiden in die Leistungsbereitschaft, die Leistungssubstanz, die Abgeltung von Leistungsbereitschaft und -substanz sowie die Information über Leistungsbereitschaft und -substanz und deren Abgeltung (Nieschlag u. a. =1974= 122 ff).

Über einige Variablen des Instrumentariums besteht Uneinigkeit bezüglich ihrer Ein- und Zuordnung innerhalb des Marketing-Mix.¹⁾ Allen Autoren ist gemeinsam, die Bedeutung der akquisitorischen Komponente des Produktes, der Verpackung und des Herstellernamens zu vernachlässigen. Gerade sie sind es aber heute oft, die neben dem funktionalen Aspekt des Produktes als Problemlöser, seiner Preisfestsetzung und Verteilung an die Bezugsquellen den Umsatz gewährleisten müssen. Die Problematik dieser traditionellen Einteilung des Marketinginstrumentariums arbeitet Halek heraus (Halek =1972 a=). Unter besonderer Berücksichtigung der Absatzförderung durch Kommunikation und Incentives stellt er fest, daß ein überholtes, in der Praxis erstarrtes System uniformer Programme, das aufgrund der Forderung nach rationeller Arbeitsweise branchenspezifische schablonenhafte Mixmuster erstellt hat, der Unternehmung zum Nachteil gereicht (vgl. dazu Halek =1972 a= 186 - 188). Ausgehend von der Überlegung, daß optimale Steuerung des Marketinginstrumentariums unteilbare Elemente verlangt, faßt Halek Produkt, Preis und Distribution als organisch unteilbar auf und als Angebot im engeren Sinne zusammen.

Dieses Angebot wird durch die Kommunikation und ihre Incentives zu einem Angebot im weiteren Sinne abgerundet, das sämtliche für die Abnehmer wichtigen Elemente integriert (Halek =1972 b= 284 - 285).

Mit Bezug auf die Begriffsverwirrung, die in der Abgrenzung der kommunikativen Elemente wie Werbung, Sales Promotion etc. besteht (siehe dazu unten S. 16 ff), erkennt Halek ebenso, daß diese Maßnahmen zu viele Elemente gemeinsam haben, um separat gezielt und kontrollierbar eingesetzt werden zu können. Ob diese Überlegung sich auch auf sein Angebot im engeren Sinne übertragen läßt, müßte überprüft werden.

1) Während z. B. Wild und Stern die Preisgestaltung in den Produkt-Mix integrieren, betonen McCarthy und Meffert die Notwendigkeit eines eigenen Preis- bzw. Kontrahierungs-Mixes, schließen dagegen den Service- und Kundendienstaspekt von Wild in ihren Produkt-Mix mit ein, der weitgehend der "Leistungssubstanz" Nieschlags entspricht.

Auch Halek aber vernachlässigt die informativen und akquisitorisch beeinflussenden Elemente des Produktes, der Verpackung und des Herstellers.

Ganz allgemein stellt sich die Frage, inwieweit die Mixelemente auf einem theoretisch fundierten Einteilungsschema basieren. Die einzelnen Faktoren zeigen vielfältige Verflechtungen und Interdependenzen, die es konsequent erscheinen lassen, bei der Zusammenfassung aller Maßnahmen im Rahmen eines Gliederungsschemas zu prüfen, inwieweit die Basisfunktionen des Marketing als Einteilungskriterium Verwendung finden können.

b) Funktionale Grundlage einer Koordination

Im Rahmen eines konzeptionellen Gedankengebäudes gestaltet sich Marketing durch den Einsatz verschiedener Absatzfunktionen auf der Formalbasis des Systemansatzes, indem die trennenden Dimensionen der Aktions-träger durch Zielsetzungen, Mitteleinsätze und Interaktionen der am Prozeß Beteiligten zum Ausgleich gebracht werden.

Alderson und Erickson/Lewis zeigen diesbezüglich, daß sich System- und Funktionsansatz sehr wohl miteinander verbinden lassen. Marketing als Funktion organisierter Verhaltenssysteme, durch die die Gesellschaft ihre Umwelt organisiert, ist notwendigerweise mit der Struktur und Natur dieser Verhaltenssysteme verbunden (Alderson =1964= 94). Auf diese Weise dient der funktionale Ansatz als Grundlage für den Systemansatz, der die Rolle des Marketing in der Unternehmung als auch die Mittel ihrer Ausführung klar beschreibt; eine Spezifizierung des Inputs und Outputs der Systeme ist aber unmöglich (Lewis/Erickson =1969= 13).

Die Funktion des Systems "Unternehmung" ist nach McInnes die Entdeckung, Planung, Realisation und Kontrolle der Überwindung vorhandener Lücken oder Spannungen auf dem Markt mittels Werttransaktionen unter Berücksichtigung der eigenen Zielkonzeption, der Interessen der Marktpartner, externer und interner Limitationen (McInnes =1964=).

Über die Funktion des Marketing findet sich in der Literatur eine weite Diskussion unterschiedlicher Schwerpunktzentuierung (Meyer-Dohm/Kuhlmann =1972= 33 - 41). Legt man die in der Grundlegung aufgezeigte Beschreibung des Marketing als Überbrückung trennender Dimensionen oder Unvollkommenheiten des Marktes zugrunde (siehe oben S.5), ergeben sich Ansätze für eine grundlegend konzeptionelle Betrachtung des Marketing-Instrumentariums.

Gesamtwirtschaftlich wird der vollkommene Markt durch das Nichtvorhandensein sachlicher, persönlicher, räumlicher und zeitlicher Differenzierungen und das Vorhandensein vollständiger Markttransparenz definiert (Ott = 1969 = 129). Das Fehlen dieser Eigenschaften ist bedingt durch sachliche, persönliche, räumliche und zeitliche Präferenzen zwischen Anbieter und Nachfrager und durch das Fehlen vollständiger Informationen gegenwärtiger und zukünftiger Marktentwicklungen. Unter der sachlichen Komponente läßt sich sowohl der qualitative als auch der quantitative Aspekt eines Gutes für ein Individuum an einem bestimmten Ort zu einer bestimmten Zeit verstehen. Die Anforderungen der Marktsegmentierung bezüglich eines hohen Identitätsgrades reduzieren die persönlichen Präferenzen auf ein Minimum. Diese Modifizierung läßt für eine einzelwirtschaftliche Betrachtung die Grundfunktionen des Marketing als Überwindung qualitativer, quantitativer, räumlicher, zeitlicher und informatorischer Spannungen erscheinen. Dabei darf nicht übersehen werden, daß es Ziel einer Unternehmung sein kann, Präferenzen absichtlich hervorzurufen, d. h. die Wertmaßstäbe der Zielgruppe zumindest partiell zu eigenen Aktionsparametern umzugestalten (Meyer-Dohm/Kuhlmann = 1972 = 33), um mit dem eigenen Angebot die so entstandenen Lücken oder Spannungen zu reduzieren bzw. zu überbrücken.

McInnes wird diesem Ansatz weitgehend gerecht, indem er in seinem marketingtheoretischen Konzept die räumliche, zeitliche und qualitative Dimension beschreibt (McInnes = 1964 = 57 f). Er erfaßt auch die Problematik der informationellen Lücke, vernachlässigt aber die quantitativen Unterschiede auf dem Markt ebenso wie Vielfalt und Preisintentionen der Anbieter und Nachfrager. Angehrn zeigt, daß Spannungen auch dadurch entstehen, daß Anbieter in großen Mengen wenige Güter oder Werte produzieren und zu einem Höchstpreis veräußern wollen, wohingegen die Bezieher kleinere Mengen jedoch mehrerer Produkte zu Niedrigstpreisen zu erwerben beabsichtigen (Angehrn = 1973 = 46).

Die Schwierigkeit einer Mix-Einteilung auf der Basis obiger Funktionen wird durch Alderson's den fünf Dimensionen integrierenden Ansatz beseitigt (vgl. zu Folgendem Alderson = 1965 = 195 ff). Dabei stellt er der physischen Umgruppierung und Leistungsübertragung die kommunikative Beziehung zwischen den Marktpartnern gegenüber. Beiden Funktionen hat die Produktgestaltung bzw. -veredelung voranzugehen. Unterschieden wird das "matching" als Herstellung der materiellen Übereinstimmung zwischen Produkt und Nachfrage und das "sorting", das ein effektives "matching" mit

erreichen soll. Alderson vergleicht diese beiden Funktionen grob mit den Domänen des Marketing und der Produktion in klassischer Sicht (Alderson =1965= 195). Die sammelnde und verteilende, sortimentsorientierte Aufgabe des Handels wird durch die "transaction" erfaßt, deren Ausprägungen in Form der "accumulation", "allocation", "sorting" und "assorting" hier nicht weiter untersucht werden soll. Neben die "transaction" stellt Alderson dann die "negotiation" als die kommunikative Komponente, die die beiden Systeme, bzw. Marktpartner, miteinander in Beziehung setzt (Alderson =1965= 130).

Für die Beschreibung des Marketinginstrumentariums als Spannungskompensator lassen sich aufgrund dieser Analyse drei Aspekte unterscheiden, die alle Spannungsausprägungen beinhalten.

Das Vorhandensein unterschiedlicher Präferenzen induziert ganz allgemein die Tauschbereitschaft. Grundelement einer jeden Tauschbeziehung ist jenes Produkt, jene Leistung, die die qualitativen und quantitativen Spannungen zumindest in tolerierbaren Grenzen reduziert, wenn nicht sogar beseitigt. Voraussetzung ist demnach eine entsprechende Erstellung des betreffenden Gutes.

Für einen Tausch ist in einem weiteren Schritt die Übertragung der Leistung erforderlich. Ziel dieser Übertragung ist die Überbrückung der räumlichen und zeitlichen Differenz der beiden Marktpartner.

Würden es die Marktpartner bei diesen beiden Elementen belassen, wäre eine Realisierung des Spannungsabbaus rein zufällig. Nur durch Kommunikation und Beeinflussung ist eine echte Reduktion der Spannung möglich. Die Information und Kommunikation tritt als gleichberechtigte Aufgabe bzw. Funktion neben die Erstellung und Übertragung des Produktes bzw. der Leistung.

Für eine adäquate Gestaltung des Marketinginstrumentariums ist die konsequente Übertragung dieser konzeptionellen Funktionenunterteilung auf die einzelnen Mixe erforderlich.

c) Entscheidungskomplexe des Marketinginstrumentariums

Für eine bedarfsgerechte Gestaltung ist eine Trennung sich funktional überlappender Bereiche unbedingt erforderlich und erleichtert den Spezialisten die jeweiligen Entscheidungen. Die Instrumente lassen sich generell unterscheiden nach der Erstellung, Vermittlung und Beeinflussung:

aa) Leistungs- bzw. Produkterstellung

Alle Entscheidungen, die die Erstellung und Bereitstellung des Produktes gewährleisten, sind zu integrieren. Dabei ist neben der produktionstechnischen Seite die Preis- und Konditionengestaltung ebenso ein Bestandteil des Leistungsangebotes wie der Service und Kundendienst. Die Integration der Preis- und Konditionengestaltung erscheint insofern gerechtfertigt, als von Bezieherseite eine vergleichsweise hohe Korrelation zwischen Preis, Handelsspanne etc. und den übrigen Sach- und Qualitätseigenschaften besteht und beim Kaufentscheid Bedeutung erlangt (Buchmann =1973= 120).

Der Service und Kundendienst stellt trotz seiner nicht zu unterschätzenden Bedeutung für manche Produkte nur eine Erweiterung oder Fortsetzung der Produktidee dar (Halek =1972 b= 283). Kundendienst befaßt sich mit Zusatzleistungen technischer Art, um den Gebrauch, die Anwendung oder Verarbeitung des Produktes oder der Leistung für den Abnehmer zu erleichtern. Auf die Absatztätigkeit wird dabei nicht unmittelbar eingewirkt (Richter =1968 a= 204), d. h. das Ziel ist nicht die Anbahnung der Absatzbeziehung, sondern u. U. nur ihre Erhaltung (Birkigt =1969= 21). Diese unterstützende Dimension findet ihren Niederschlag in der Gestaltung der Beeinflussung.

bb) Leistungsvermittlung

Hierunter sind alle Entscheidungen zu subsumieren, die die Verteilung und Vermittlung der Produkte und Leistungen an die Bezugsquellen der Letztverwender betreffen. Die unterschiedlichen Alternativen für die zeitliche und räumliche Transaktion gehen parallel mit den Maßnahmen zur räumlich-quantitativen Reduktion von Spannungen, d. h. der rein logistischen Dimension des Vertriebs. Gefunden werden müssen die Absatzwege, -formen, -mittler und -helfer.

cc) Beeinflussung

Dieser Entscheidungskomplex umfaßt alle Elemente zur informatischen Spannungsreduktion und Gestaltung der emotionalen Atmosphäre für eine segmentspezifische Verwirklichung des Produktes, der Dienstleistung etc. Durch die Vermittlung informierender, beeinflussender und stimulierender

Botschaften wird auf die Absatztätigkeit eingewirkt und die Verbindung zwischen den Marktpartnern überhaupt erst ermöglicht. Unter Marktpartnern sind in diesem Zusammenhang alle Individuen, Gruppen oder Organisationen zusammenzufassen, die für die Verwirklichung einer Absatzleistung, nach ihrer Erzeugung bis hin zu ihrer Letztverwendung, als Entscheidungsträger diesen Prozeß mit beeinflussen und steuern. Eine detaillierte Beschreibung dieser Elemente und ihrer wesentlichen Einflußfaktoren ist für die Untersuchung erforderlich.

3) Instrumente der Beeinflussung

Die in der Literatur vorgenommene verschiedenartige Unterteilung der einzelnen Beeinflussungsinstrumente hat im Laufe der Zeit zu Schwierigkeiten für eine praktikable Begriffsbestimmung und -abgrenzung dieser Bestandteile geführt. Neuere Methoden und Techniken der Beeinflussung können nur schwerlich integriert und zugeordnet werden und führen zu einer weiteren Verwässerung. Diese Problematik wird mittels einer Analyse der einzelnen Instrumente in ihrer traditionellen Weise und Bedeutung aufgezeigt. Dabei werden auch die in der Regel vernachlässigten kommunikativen Elemente und incentives-vermittelnden Faktoren sowohl des Produktes als auch gegebenenfalls der Verpackung und der Unternehmung als Quelle der Beeinflussung mit berücksichtigt, bevor auf der Basis eines geeigneten Beeinflussungsmodells eine alternative Betrachtungsform der Beeinflussung vorgeschlagen wird, die zu neuen Lösungsmöglichkeiten der Beeinflussungsgestaltung führen kann.

a) Werbung

Unter den beeinflussend und informativ agierenden Instrumenten des Marketing-Instrumentariums wird die Werbung in der Literatur als am verbreitesten und bedeutungsvollsten in den Vordergrund gestellt. Grundfunktion ist die Information über das Leistungsangebot, das dem Segment bzw. der Zielgruppe ins Blickfeld gebracht werden soll. Daneben tritt die akquisitorische Funktion der Werbung als planmäßiger Beeinflussung effektiver oder potentieller Käufer mit dem Ziel, ein gewünschtes Verhalten, den käuflichen Erwerb des Produktes oder der Leistung zu veranlassen.

Dieses Ziel wird erreicht, indem die Werbebotschaft (Argumente) eines Werbeobjektes (Leistung oder Produkt) durch Werbemittel (Bild, Ton u/o Schrift) über Werbeträger (Presse, Funk, Fernsehen) und Werbehelfer (Meinungsführer) an die Werbesubjekte übermittelt werden.

Werbung wird in der Literatur in der Regel nur als Ansprache der Letztverwender einer Leistung im Sinne der reinen Massenwerbung beschrieben (Richter =1968 a= 188), die auch als klassische Werbung oder direkte Verbraucherbeeinflussung bezeichnet wird (Birkigt =1969= 18; Richter =1968 a= 190 f). Legt man die Definition der American Marketing Association zugrunde, die Werbung als jede vergütete Form nichtpersonaler Präsentation und Förderung von Ideen, Gütern und Dienstleistungen definiert, in deren Rahmen der an der Förderung Interessierte seine Identität bekanntgibt (Kotler =1974= 637), ist nicht einzusehen, warum die werbliche Ansprache zum Beispiel des Handels als Leistungsvermittler nicht mit integriert wird. Die unterschiedlichen Werbeziele der Firmenwerbung zur Festigung des Rufs einer Unternehmung, der Markenwerbung zum langfristigen Aufbau eines Markenimages oder der Verkaufswerbung zur Information bezüglich einer Produktneueinführung oder eines Ausverkaufs (Kotler =1974= 638) können als Ziel- bzw. Empfängergruppen darüber hinaus alle nicht zur werbenden Unternehmung gehörenden Individuen und Organisationen betreffen. Diese können auch in ihrer möglichen Funktion als mittelbare Beeinflussungsquelle in Form des Meinungsführers zu Werbesubjekten werden.

Kelley und Lazer heben den Tatbestand hervor, daß bei der Werbung der Kommunikationskanal, das Medium, nicht im Besitz des Werbers, sondern unter Kontrolle anderer Unternehmungen oder Institutionen ist, die Platz und Zeit zu festgesetzten Sätzen und Tarifen verkaufen (Kelley/Lazer =1958= 12). Das mag für große Teile der beschriebenen Massenwerbung zutreffen (Zeitungen, Magazine, Fernsehen), jedoch ist der Besitz des Kanals in gleicher Weise denkbar (z. B. Direktwerbung, Kataloge, firmeneigene Massenmedien), was dieses Beschreibungskriterium ausscheiden läßt.

Werbung umfaßt somit die Mediaselektion zur Sendung der Werbebotschaften an Konsumenten, Absatzmittler und Fachwelt sowie die Kreation, Gestaltung und eigentliche Darbietung der Botschaft. In Anlehnung an Levy können allgemein folgende Eigenschaften der Werbung herausgestellt werden (Levy =1970= 418 ff):

- (1) Die öffentliche Präsentation verleiht dem Leistungsangebot eine Standardisierung, indem zahlreiche Individuen dieselbe Mitteilung empfangen.
- (2) Durch die Möglichkeit der Wiederholung wird zum einen eine hohe Beeinflussung möglich, zum anderen besteht für die jeweilige Zielgruppe eine Vergleichsmöglichkeit.
- (3) Durch die Verwendung künstlerischer Gestaltungselemente läßt sich eine für die Leistung bzw. das Produkt besonders vorteilhafte emotionale Atmosphäre im Sinne der noch zu beschreibenden Beeinflussungsmodelle schaffen. Die Gefahren der manipulativen Ablenkung und ihrer negativen Effekte dürfen nicht übersehen werden.
- (4) Durch die nichtpersonale Präsentation der Werbung wird der Botschaftsempfänger nie in den Zugzwang eines persönlichen Gesprächs kommen. Der Empfänger fühlt keine Verpflichtung, sich mit der Botschaft auseinanderzusetzen. Werbung ist stets ein Monolog, nie ein Dialog.

b) Persönlicher Verkauf

Trotz Drucker's These, daß ein gutes Marketingkonzept den Verkauf überflüssig macht (Drucker =1974= 111 f), ist dieser, als juristisches Ergebnis einer korrespondierenden Willenserklärung zum Tausch, das Endziel aller Marketinganstrengungen oder, wie Birkigt es formuliert, jene Exekutivfunktion, die den unmittelbaren Umsatzakt anstrebt (Birkigt =1969= 17).

Während beim unpersönlichen Verkauf durch Selbstbedienung, Automation oder Katalogversand alle anderen Elemente der Kommunikation die Beeinflussung übernehmen, kann beim persönlichen Verkauf die individuelle Einflußnahme von Seiten des Verkäufers zum signifikanten Kommunikationsmerkmal werden. Die American Marketing Association beschreibt den persönlichen Verkauf als mündliche Präsentation im Rahmen einer Unterhaltung mit potentiellen Käufern zum Zweck der Erzielung eines Verkaufsabschlusses (Kotler =1974= 637). Allerdings kann auch die Aufmerksamkeitserregung für eine Leistung, die Interessen- und Präferenzentwicklung oder das Aushandeln der Preise und Konditionen Gegenstand und Ziel des Verkaufsgesprächs sein (Kotler =1974= 639).

Je nach Produkt und Markt nimmt die Individualkommunikation einen wesentlichen Teil der gesamten Marketingkommunikation ein, was in der Literatur bisher einen nur beschränkten Niederschlag gefunden hat. Zum persönlichen Verkauf zählen Verkäufer, Handelsvertreter und alle Personen, die dem Klienten die Ware persönlich anbieten (Schuh =1976= 26). Kotler unterscheidet in Außendienstverkauf, Einzelhandelsverkauf und den Verkauf auf Managementebene (Kotler =1974= 639). Die verschiedenen psychologisch determinierten Verkaufsmethoden sind abhängig von der Marktsituation. Neben das Produkt tritt die Erklärungsbedürftigkeit des Angebots und die Merkmale für den persönlichen Verkauf (Schuh =1976= 34 - 36, siehe unten S.96 ff). Nach Levy lassen sich wie bei der Werbung bestimmte allgemeine Eigenschaften herausarbeiten (Levy =1970= 420 ff):

- (1) Die Verkäufer-Käuferbeziehung als persönlicher Kontakt ist mit einer unmittelbaren Interaktion zwischen mindestens zwei Personen verbunden. Direkte Beobachtung und Anpassung ermöglichen die im Rahmen der interpersonalen Kommunikation noch zu beschreibenden Vorteile (siehe unten S.51 f).
- (2) Das Entstehen zahlreicher unterschiedlich intensiver interpersonalen Beziehungen beeinflusst das Ergebnis des persönlichen Verkaufs ebenso wie positive und negative Sanktionen im Rahmen des Gesprächs.
- (3) Die personale Präsentation verpflichtet den Empfänger in größerem Maße, sich zumindest die Botschaft anzuhören und in der Regel auch zu reagieren.

c) Public Relations

Nach Definition der American Marketing Association wird die nichtpersonale Anregung der Nachfrage nach einem Produkt, einer Dienstleistung oder einer unternehmerischen Einheit auch dadurch erreicht, daß z. B. eine wichtige einschlägige Neuheit oder Neuigkeit unentgeltlich in Druckmedien bekanntgemacht wird bzw. eine günstige kostenlose Präsentation in Radio- oder Fernsehsendungen oder auf der Bühne stattfindet (Kotler =1974= 637). Diese im deutschen Sprachgebrauch oft als Öffentlichkeitsarbeit bezeichnete Tätigkeit umfaßt auch allgemeine Informationen wie Geschäfts- und Branchen- bzw. Marktentwicklungen, Sozialbilanzen, Pläne und Vorgänge allgemeiner

Art. Die Botschaft ist dabei nicht nur an Personen gerichtet, die aufgrund irgendeiner Beziehung zur Unternehmung an den Vorgängen besonders interessiert sind, sondern auch an jene Individuen, Organisationen oder Institutionen, bei denen die Unternehmung mit ihrem Namen eine Assoziation von Zuverlässigkeit, Solidität, Fortschrittlichkeit und Güte hervorzurufen beabsichtigt (Hänel =1974= 27; Birkigt =1969= 23).

Es ist nicht einzusehen, warum diese Beeinflussung nicht auch durch eine personale Präsentation neutraler Art vorgenommen werden kann. Das rhetorische Modell (siehe unten S. 33) zeigt diese Möglichkeiten auf und rechtfertigt eine diesbezügliche Erweiterung der obigen Definition.

Die besonderen Eigenschaften der Public Relations bestehen nach Kotler (Kotler =1974= 640)

- (1) im subjektiv empfundenen höheren Wahrheitsgehalt der Botschaft, da Mitteilungen als authentischer und objektiver angesehen werden als z. B. bezahlte Werbung,
- (2) in der möglichen Offenheit, auch jene Individuen zu erreichen, die der Werbung als verkaufsorientierter Kommunikation aus dem Weg gehen und
- (3) in der dennoch nicht zu unterschätzenden Chance, ein positives Bild der Unternehmung oder Organisation zu zeichnen.

In diesem Zusammenhang ist die durch den Begriff der "Corporate Identity" beschriebene kommunikative und beeinflussend wirkende Komponente der Glaubwürdigkeit der Unternehmung und ihrer Identität mit der Botschaft von Bedeutung. Selbst wenn die Unternehmung nur bei der oben beschriebenen Firmenwerbung selbst aktiv als Kommunikator auftritt, d. h. z. B. in Form des Slogans "Ein Produkt der Henkel-Forschung" für den Kommunikator- oder Quelleneffekt verantwortlich ist, entsteht durch Public Relations eine nicht zu vernachlässigende Rückkoppelung auf den Goodwill, das Image oder Vorstellungsbild einer Unternehmung. Dieser Effekt wirkt neben dem Leistungsangebot und den anderen Beeinflussungsinstrumenten entscheidend auf den Erfolg als Zielerreichungsgrad der Unternehmung ein. Public Relations sind dabei bemüht, mögliche, der Unternehmung entgegenstehende Meinungen und Einstellungen abzubauen bzw. solche in ihrer Entstehung zu vermeiden.

d) Sales Promotions

Kaum ein Begriff der Marketing-Literatur unterliegt immer noch einer solch beträchtlichen Verwirrung hinsichtlich seiner definitorischen Abgrenzung und wird deshalb so vielfältig mißverstanden, verwechselt und mißbraucht. Aufgrund ihrer stetig wachsenden Bedeutung innerhalb des Marketinginstrumentariums (Strang =1976= 115 ff) erscheint eine detaillierte Analyse hier gerechtfertigt.

In ihrer weitesten Form werden die Sales Promotions als Sammelbezeichnung oder Zusammenfassung aller Bemühungen einer Unternehmung zur Intensivierung des Absatzes gesehen. Dies findet im Deutschen seine weitgehende Entsprechung durch den Begriff der Absatzförderung. Birkigt versucht, die Problematik der wortgetreuen Übersetzung herauszuarbeiten, ohne eine echte Lösung anbieten zu können (Birkigt =1969= 6 - 11; Halek =1972 a=).

Die American Marketing Association beschreibt die Sales Promotions als all jene Marketingaktivitäten, die nicht als persönlicher Verkauf, Öffentlichkeitsarbeit oder Werbung bezeichnet werden können, die aber das Kaufverhalten der Konsumenten und die Effizienz der Händler günstig beeinflussen, wie z. B. Displaymaterial, Handelsmessen, Demonstrationen und verschiedene andere nicht routinemäßig eingeplante oder regelmäßig wiederkehrende Sonderanstrengungen (Kotler =1974= 637). Diese Negativdefinition ist durch ihren nebulösen Charakter die Ursache zahlreicher Verwirrungen. Nicht von ungefähr hat deshalb Kotler als ihre beiden wesentlichen Merkmale die Unübersichtbarkeit der verschiedenen Instrumente und deren Geringschätzung herausgearbeitet (Kotler =1974= 644).

Weitverbreitet findet sich die Gleichsetzung der Sales Promotions mit der Verkaufsförderung als Bindeglied zwischen dem persönlichen Verkauf der Unternehmung und seiner Verbraucher- und Händlerwerbung. Die Begriffsvielfalt läßt kein einheitliches Bild entstehen, wenn auch durch Birkigt und Richter eine für den deutschsprachigen Raum weitgehend gültige Definition der Verkaufsförderung erstellt wurde. So sieht Richter die Verkaufsförderung als alle jene unterstützenden und anregenden Maßnahmen umfassendes Instrument, durch die ein Unternehmen auf die am Absatz seiner Marktleistung beteiligten Personen und Unternehmen einwirkt, um deren Leistung zu beeinflussen, und auf diese Weise seine Marktleistungen auf dem Wege bis zum Letztverwender bzw. Verbraucher betreut (Richter =1968= 179). Ähnlich beinhaltet bei Birkigt die Verkaufsförderung alle Maßnahmen der Unternehmung zur Unterstützung und Beeinflussung ihrer Absatzhelfer und -mittler

durch einen zielkonformen Einsatz der mit der Verkaufsförderung beauftragten Akquisiteure (Birkigt =1969= 15 f).

Mit Ausnahme der ersten Beschreibung heben alle weiteren Begriffsbestimmungen besonders die Zielgruppen hervor, unterscheiden sich aber darin, die Verbraucher nicht mit einzubeziehen, bzw. sich auf die Absatzwege, -mittler und -helfer zu beschränken.

Es ist nicht einzusehen, daß zur beeinflussenden Unterstützung oder Steigerung des Absatzes, Verkaufs oder Umsatzes nicht derjenige Marktpartner mit einbezogen wird, der zur Verwirklichung des Produktes und zur Realisierung des wirtschaftlichen Erfolges am wichtigsten ist, nämlich der Verwender oder Verbraucher. Die obige nebulöse, amerikanische Definition trägt zumindest diesem Faktum Rechnung, und auch Hänel sieht diese klare Unterscheidung bezüglich der Sales Promotions. Als übergeordneter Begriff umfassen sie alle Maßnahmen, die auf Handel, Verkäuferstab des Herstellers oder Handels und die Verbraucher wirken, d. h. neben die Verkaufsförderung im obigen Sinne stellt Hänel die Verbraucherpromotions als Beeinflussungsinstrument für die Verwender (Hänel =1974= 8 - 11).

Ein wesentliches Merkmal vieler Sales Promotions wurde bislang übersehen und wird vor allem von Spillard, Luick und Ziegler in Form des Incentives als zusätzlicher Anreizschaffung beschrieben (Spillard =1966= 34 f; Luick/Ziegler =1968= 4). Incentives senden außergewöhnliche Anreize - charakterisiert durch einen zeitlich begrenzten Wertzuwachs der Leistung - an die Zielgruppe, die den bestehenden Eigenschaften des Produktes in den Augen der Empfänger einen additiven Nutzen bieten.¹⁾

Differenziert wird diese Betrachtung durch Halek, der Incentives als die andere Marketingmaßnahmen ergänzende Anreize beschreibt, die eine Abnehmerentscheidung des Handels als auch des Konsumenten durch Aktivierung anderer Wünsche direkt beeinflussen sollen (Halek =1972 b= 283). Ihr Ziel ist, ein eventuell unvollkommenes Erscheinungsbild der Leistung abzurunden,

1) Diese Wirkung beruht auf dem Vorstellungsbild der Abnehmergruppe bezüglich des Produktes. Diesem Vorstellungsbild entspricht ein imaginärer Produktwert, dem ein Marktpreis gegenübersteht. Die Relation dieser beiden Größen ist ausschlaggebend für die Kaufentscheidung der Abnehmergruppe, d. h. der Nutzen des Angebots im Vorstellungsbild muß größer oder gleich dem geforderten Preis sein, um das Produkt kaufenswert erscheinen zu lassen. Zusatznutzen kann a) durch eine Erhöhung des imaginären Produktnutzens im Vorstellungsbild bei konstantem Preis oder b) durch eine Senkung des Preises bei Konstanthaltung des Produktnutzens erzielt werden. Um den Charakter der Außergewöhnlichkeit nicht zu verlieren, muß eine solche Aktion zeitlich limitiert werden (vgl. dazu Hänel =1974= 18 ff).

Spannungen zwischen den Marktpartnern zu überdecken und unvollständige Informationen auf diesem Wege nachzuliefern bzw. zu kompensieren (Halek =1972 b= 283).

Die Sicht der Incentive-Promotions als reiner Korrekturmaßnahme ist zu einseitig, da ein auf die Zielgruppe oder zumindest assoziativ auf den Endzweck der Leistung abgestimmtes Incentive ohne weiteres als positives, auch langfristiges Verstärkungselement der Beeinflussung angesehen werden kann und nicht manipulativ oder fragwürdig ablenkend wirken muß. Die weitere Untersuchung bezüglich unterschiedlicher Verhaltensniveaus der Zielgruppen innerhalb der Produktverwirklichung wird auch für die Incentive-Gestaltung wertvolle Hinweise ergeben.

e) Produkt oder Leistung

Ein i. d. R. vernachlässigter Aspekt der kommunikativen Gestaltung des Erscheinungsbildes durch den Sender ist das Leistungsangebot selbst. Allein durch seine Wahrnehmung ¹⁾ wird eine Information vermittelt, und die Produktgestaltung als "Formung" des Erscheinungsbildes hat beeinflussende Dimensionen.

Farben und Formen vermitteln ebenso kommunikative Wirkungen wie z. B. Namen. Speziell bei Markenartikeln kann durch den Akt der Namensgebung ein Produkt identifizierbar und damit zu einem Botschaftsinhalt gemacht werden (Löber =1973= 90). Markennamen können in bezug zum Hersteller, zur Funktionsweise, zur Produktwirkung oder zur Zielgruppe stehen. Sie können auffordern oder psychologisch durch Assoziationen bestimmte Produkteigenschaften bezeichnen oder Waren einer bestimmten Produktgattung zuzuordnen. Der Name gehört als kommunikatives Element zum Produktbild, das sich einem Empfänger als ganzheitliche Gestalt anbietet und muß somit diesem entsprechen.

In seiner ästhetischen und semiotischen (siehe unten S. 62 ff) Ausstattung (Löber =1973= 165) versucht das Produkt, eine Zielgruppe anzusprechen. Werden andere Beeinflussungsmöglichkeiten vernachlässigt, wird das Produkt zum einzigen kommunikativen Instrument gegenüber den Marktpartnern. Das

1) Neben der physischen Wahrnehmung eines Produktes ist ihre soziale Komponente zu beachten, d. h. die Tatsache der Auffälligkeit eines Produktes, dessen Verwendung dem Einfluß von Referenzgruppen unterliegt (vgl. Löber =1973= 169 f).

Produkt selbst wird zum Medium, und in Anlehnung an McLuhan muß ergänzt werden, daß das Produkt auch selbst die Botschaft ist (McLuhan =1971= 100 ff).

Neben einer bloßen Präsentation des Produktes wird auch durch den Gebrauch bzw. die Verwendung der Leistung eine kommunikative Wirkung erzielt. Dieser Demonstrationseffekt (Löber =1973= 169) vermittelt Informationen über das Produkt, das Ausmaß seiner Verwendung und Verwendergruppe an Absatzmittler,- helfer und Verbraucher und veranlaßt diese u. U., sich mit dem Angebot auseinanderzusetzen. Der Effekt dieser Kommunikation kann größer sein als jedes andere Beeinflussungsinstrument. Er wird in der Literatur zum Teil unter den Sales Promotionsaktivitäten eingereiht (Hänel =1974= 84 ff), rechtfertigt aber aufgrund der für eine geschlossene Konzeption erforderlichen kommunikationsgerechten Gestaltung die Integration des kommunikativen Aspektes des Produktes als eigenes Instrument der Beeinflussung.

f) Verpackung

Durch neue Formen der Warenpräsentation, wie z. B. der Selbstbedienung, müssen die Leistungsangebote der Hersteller sich heute zunehmend selbst verkaufen. Die Gestaltung der Verpackung beeinflusst neben dem Produkt selbst den Kaufentscheid in nicht geringer Weise durch eigene funktionale, motivations- und wahrnehmungspsychologische Faktoren. Neben die Schutz-, Lager- und Transportaufgaben einer Verpackung tritt auch ihr akquisitorischer Verkaufs- und Verwendungszweck. Je nach Stufe im Distributions- und Produktverwirklichungsprozeß muß sich die Verpackung an den Erwartungen der jeweiligen Zielgruppe ausrichten. Die richtige Verpackung muß produkttypisch und markenprägnant sein. Zusätzlich zur unthematischen Information durch Form- und Farbgestaltung soll der potentielle Käufer auch thematisch informiert werden (zu Folgendem Pass =1973= 90 - 92). Neben den physiologischen Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes sind auch dessen Zusatzfunktionen zu berücksichtigen.

Diese Informationsfunktion muß produktadäquaten Charakter haben, d. h. die durch meist bildhafte Darstellungen induzierten Erwartungen dürfen das Produkt nicht übertreffen. Mitteilungen über echten Zusatznutzen, auch der Verpackung, gewährleisten in diesem Zusammenhang ein gesteigertes Produkt-erlebnis.

Eine über die Verpackung vermittelte, produktentsprechende Information, ergibt sich für den Marktpartner in gleicher Weise wie die anderen Instrumente der Beeinflussung eine objektive und subjektive Bedürfnisbefriedigung, bzw. deren Erwartung. Dies kann zu einer Förderung der Bedürfnisfixierung führen und auf diese Weise für zukünftigen Verkaufserfolg sorgen.

Ebenso wie die Leistung kann die Verpackung die prospektive Zielgruppe mittels geeigneter Symbole unmittelbar ansprechen. Sie ist gleichsam ein stiller Verkäufer. Das gilt insbesondere wieder für Markenartikel.

g) Problematik dieser Unterteilung

Die instrumentale Analyse der akquisitorischen Beeinflussungsmittel hat in der Praxis die Schwierigkeiten einer definitorisch eindeutigen Zuordnung und Zurechenbarkeit gezeigt. Das Bündel der möglichen Maßnahmen wird zwar notwendig exakt beschrieben, es bestehen aber fließende Grenzen zwischen den Elementen, die eine hinreichend getrennte Planung, Realisierung und vor allem Erfolgs- und Wirkungskontrolle nur schwerlich möglich erscheinen lassen.

Eine selbst über verschiedene Beeinflussungsinstrumente bekanntgemachte Verbraucherpromotion wird in verschiedene, sich überlappende Wirkungseffekte zersplittern. Der kurzfristige Anreiz in Form des Zusatznutzens (siehe Fußnote 1, S. 22), der sich z. B. in erhöhten Kaufzahlen niederschlägt, wird ergänzt durch die allgemein werbende und aufmerksamkeitsregende Wirkung für das Produkt etwa mittels wachsender Werbeberührungen. Auch für den Hersteller oder die Bezugsquelle sind Werbeerfolge im Sinne der Produkt- und Firmenwerbung denkbar. Welchem Instrument ein Erfolg jeweils zuzurechnen ist, bleibt ebenso umstritten wie die Frage, ob Ausgaben für die Einschaltung voll dem Promotionsbudget zuzuschlagen sind oder eine schlüsselmäßige Aufteilung wie z. B. auf das Werbebudget erforderlich ist. ¹⁾

Die akquisitorischen Effekte eines Messestandes oder einer Informationsbroschüre des Verkaufspersonals lassen sich bis heute kaum rechnerisch getrennt erfassen und diese Trennung auch kaum als sinnvoll erscheinen.

1) Ein diesbezüglich interessantes Beispiel fand sich in der "Frankfurter Allgemeinen Zeitung" vom 23. 3. 1977. Im Rahmen der bekannten Jägermeister-Kampagne "Ich trinke Jägermeister, weil ..." wurde in dieser Anzeige Geschäftsführer Mast selbst präsentiert, der auf diesem Wege gleichzeitig seinen Nachfolger für diese Position suchte. Aus einer Werbeeinschaltung wurde somit ein Stellenangebot et vice versa. Die Kosten- und Erfolgzurechnung wird noch schwieriger.

Halek hat gezeigt, daß die gemeinsame kommunikative Komponente der einzelnen Beeinflussungsinstrumente nach einer wirkungsvolleren, mehr steuerungsorientierten Untergliederung verlangt (Halek =1972 a= 193; =1972 c= 540).

Die kommunikative Gemeinsamkeit der Beeinflussungsinstrumente muß erkannt werden, um eine wirtschaftlich effiziente, aufeinander abgestimmte Gestaltung des gesamten Marktbeeinflussungs-Instrumentariums zu ermöglichen, die den Erwartungen der jeweiligen Marktpartner in der Produktverwirklichung Rechnung trägt.

4) Einflußfaktoren des Instrumenteneinsatzes

Unabhängig von der Problematik seiner Unterteilung verlangt jeder ökonomisch effiziente Einsatz des gesamten Marketinginstrumentariums eine gezielte Auswahl und Dosierung der Submixturelemente und ihrer Kombinationsmöglichkeiten, deren Ausmaß durch den Aktionsspielraum der jeweiligen Unternehmung bestimmt wird. Der finanzielle Rahmen zwingt die Unternehmung, jene differenziert abgestimmte Mixkombination zu wählen, die unter kosten- und liquiditätsmäßigen Aspekten die den Unternehmungszielen adäquate Rentabilität verspricht. Eine Vielzahl von Einflußfaktoren zeigt die Unmöglichkeit einer für jede Situation gültigen idealen Kombination. Die Analyse all dieser Faktoren kann nicht Gegenstand dieser Untersuchung sein, ihre Bedeutung für die Praxis erfordert aber eine kurze Aufreihung wesentlicher Komponenten, ohne bei der Komplexität eines dynamischen Marktgeschehens einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

a) Produkt

Der Charakter, die Natur eines Produktes, einer Ware bzw. einer Leistung hat für die Gestaltung des Marketinginstrumentariums gegenüber Vermittlern und Verwendern des Produktes entscheidende Bedeutung. Der Verwirklichungsprozeß von Investitionsgütern in Form von Rohmaterial-, Produktions- und Betriebsmittelausstattung, Beratungs- und Serviceleistungen verläuft in seiner Mixgestaltung, abgesehen vom Grad ihrer Erklärungsbedürftigkeit und Verfügbarkeit für den Erwerber, aufgrund weitgehend ähnlicher Kaufentscheidungsprozesse (Meffert =1977= 140 ff) vergleichsweise homogen. Dagegen hat vor allem die Klassifikation der Konsumgüter weitgehende Beachtung gefunden und wesentliche Hinweise für differenzierte Mixkombinationen vor allem auch im Hinblick auf die Beeinflussungskonzeption erstellt.

Das traditionelle Klassifikationsschema von Parlin und Copeland unterscheidet "convenience goods", die häufig bis regelmäßig und mit minimalem Bemühen gekauft werden, "shopping goods", die unregelmäßig erst nach vorherigem Produktvergleich gekauft und im allgemeinen sukzessive verbraucht werden, und "specialty goods", für die besondere Kaufanstrengungen unternommen werden (Parlin =1964= 297 ff; Copeland =1923= 282 ff; Meffert =1977= 113 f). Bucklin hat diese Unterteilung durch eine Differenzierung auch der Bezugsquellen des Verbrauchers in "convenience, shopping, and specialty stores" (Bucklin =1973= 243) erweitert und auf diese Weise eine spezifischere Mixgestaltung für Produktersteller und -vermittler ermöglicht.

Diese diskrete Klassifikation, die erst durch Bucklin's Erweiterung unterschiedlichen Kaufverhaltensweisen zum Teil Rechnung trägt, berücksichtigt keine Verwendungsmerkmale und gibt keinen Hinweis für den Instrumenteneinsatz. Aspinwall stellt als Alternative ein auf den Kriterien der Ersatzbedürftigkeit, des Bruttogewinns, der Verwendungs- und Beschaffungszeit und der Anpassungsfähigkeit der Leistung an die Segmenterwartung basierendes Kontinuum der Güterteileilung auf (Aspinwall =1973 a, b=). Diese, seine Einteilung ¹⁾ wird zur Grundlage seines Parallelsystems für die Vermittlungs- und Beeinflussungsgestaltung. Seinem Güterkontinuum von rot nach gelb stellt er die abnehmende Länge des Vermittlungsweges und die zunehmende Individualisierung der Beeinflussung gegenüber. Nach Aspinwall sollen also rote Güter über lange Vermittlungskanäle und Massenkommunikation an ihren Verwendungsort kommen, während gelbe, also meist hochwertige und langlebige Güter über kurze Vermittlungswege und eine vorwiegend persönliche Kommunikation ihrer Verwirklichung entgegengehen (Aspinwall =1973 b= 261 ff).

1) Aspinwall wählte die Kriterien aufgrund ihrer generellen Anwendbarkeit auf alle Güter, ihrer relativen Meßbarkeit und ihrer logischen Verbindung untereinander (Aspinwall =1973 a= 250). Die einzelnen Güter trägt er gemäß ihrer Merkmalsausprägungen auf einem Kontinuum ab und verwendet das Farbkonzept zur Bezeichnung. Die Vermischung der Farben ermöglicht gedanklich jede graduelle Unterscheidung zwischen Produkten.

Massenkommunikation und -distribution

Individualkommunikation und -distribution

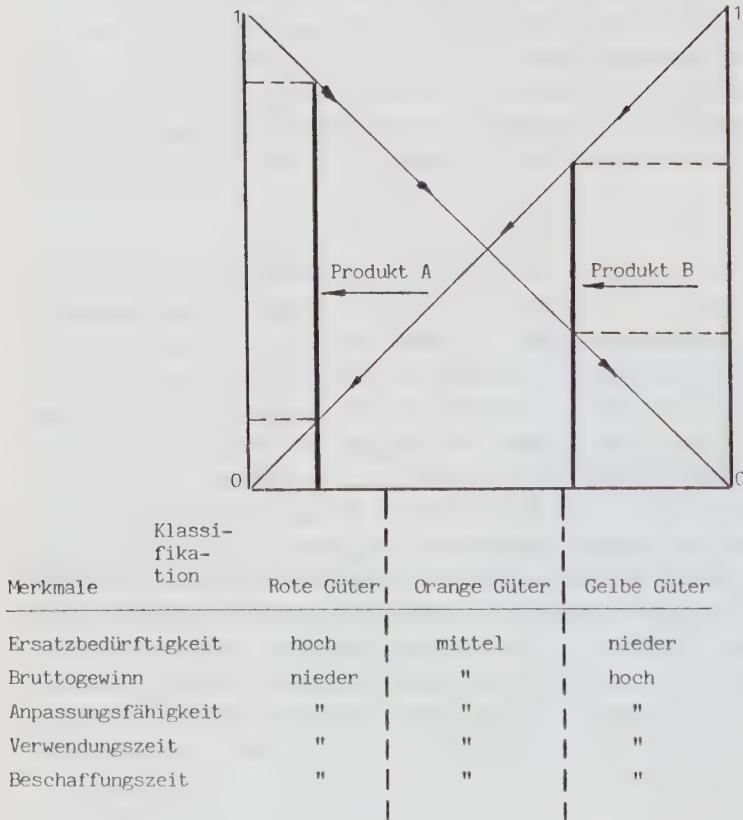


Abb. 1: Aspinwall's Parallelitätssystem

Quelle: Modifikation nach Aspinwall =1973 a= 249 u. 252;
=1973 b= 263

Das Schaubild stellt diese allgemeinen Beziehungen dar, ohne exakte Anforderungen an die Mixgestaltung zu stellen.

Zumindest gilt Aspinwall das Verdienst, erstmals prinzipiell Unterschiede der Güter auf die Gestaltung des Marketinginstrumentariums übertragen zu haben. Seine teilweise Berücksichtigung segmentspezifischer Verwendungszwecke, Produktvariationen und Kaufhäufigkeiten gibt der Mixgestaltung wesentliche Hinweise für eine Vielzahl an Produkten. Weitere Untersuchungen auf diesem Gebiet sind erforderlich.

b) Nachfrage

Die Bedeutung der Nachfragesituation für die Gestaltung des Mix wird allgemein in Relation zum Lebenszyklus der Leistung gesehen (Still =1971= 375). Die verschiedenen Phasen wie Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Verfall (Meffert =1977= 339 ff) zeichnen sich durch unterschiedliche Gestaltungsanforderungen an die Marktbeeinflussung, die Distribution und Leistungserstellung aus. Es können hier nicht die einzelnen Phasen und Komponenten des individuellen Adoptionsprozesses bzw. des markt- oder segmentbezogenen Diffusionsprozesses analysiert werden. Dennoch ist es beispielsweise offensichtlich, daß eine Einführungskampagne mehr durch Aufmerksamkeitswirkung und Produktproben gekennzeichnet ist, während im weiteren Verlauf des Lebenszyklus die Markentreue, die Zuverlässigkeit der Leistung bzw. des Produktes in den Vordergrund rückt, bevor in der Obsoleszenzphase meist besondere Anreize oder Ausverkäufe proklamiert werden müssen.

Kotler's Differenzierung möglicher Nachfragephasen, die von Produktart und spezifischen Verbrauchererwartungen geprägt werden (Kotler =1973= 42 - 49), erfordern durch eine nuancierte Abstimmung des Mixes eine Anpassung der Ist-Nachfrage an die Soll-Nachfrage (Kotler =1973= 42). Bemerkenswert ist sein Hinweis einer gezielten Reduktion der Nachfrage durch den Einsatz des Marketinginstrumentariums im Falle einer für den Verwender schädlichen Nachfrage oder einer nicht zu bewältigenden Übernachtnachfrage.¹⁾

1) Allgemein unterscheidet Kotler die Unternachfrage in Form der negativen, nicht vorhandenen, latenten oder rückläufigen Nachfrage, die adäquate Nachfrage in ihrer unregelmäßigen und vollkommenen Ausprägung sowie die schon beschriebenen Übernachtnachfragen (Kotler =1973= 42).

c) Markt

Aus der Nachfragesituation ergibt sich die enge Verbindung zum Charakter des Marktes als weiterem wichtigen Einflußfaktor. Neben möglichen Einflüssen der geographischen Struktur des Marktes ist die Marktkonzentration bzw. -penetration und die jeweilige Zielgruppenstruktur entscheidend. Dieser, durch die Marktsegmentierung beschriebene Tatbestand zeigt zudem, daß gleiche Produkte für verschiedene Segmente in unterschiedliche Kategorien einzuordnen sind. Für die Mixgestaltung ist die sich im Zeitablauf vollziehende Veränderung der Segmente und ihrer Erwartungen zu beachten, die eine dynamische Anpassung des Instrumentariums erfordert.

Hingewiesen werden muß in diesem Zusammenhang auch auf die Unterteilung in Konsum-, Produktions-, Wiederverkaufs- und öffentlichen Markt (Schuh =1976= 34 - 36), die ihren Niederschlag in verschiedenen Verhaltensweisen bezüglich der Kaufentscheidung, des Warenbezugs und der Beeinflussungsmöglichkeit findet.

d) Beschränkungen innerhalb der Sub-Mix

Als Einflußfaktoren des Instrumenteneinsatzes verdienen auch die sich aus der Integration der einzelnen Elemente ergebenden Wirkungszusammenhänge Beachtung. Die Erstellung eines adäquaten Marketing-Mixes erfordert für ein bestimmtes Leistungsangebot und seine Bezieher eine Abstimmung und Kombination der verschiedenen Mix-Aktivitäten. Dabei bestehen innerhalb der Sub-Mixe ebenso Begrenzungen wie zwischen den einzelnen Mixen Wechselwirkungen existieren, die sich teils ergänzen, ersetzen und gegenseitig bedingen, teils aber auch behindern und gegenseitig ausschließen (Wild =1972= 57).

Die mixinternen Restriktionen der Leistungserstellung liegen in den betrieblichen Kapazitäten technischer, organisatorischer, personeller und finanzieller Art.

Für die Produktvermittlung entstehen Beschränkungen aufgrund spezifischer Kaufgewohnheiten sowohl der Wiederverkäufer als auch der Letztverwender sowie divergierender Präferenzen für Ort, Zeitpunkt, Häufigkeit und Menge des Produkterwerbs.

Limitationen für die Beeinflussung in Form der Kommunikation und Incentives werden z. B. verursacht durch die Auflagenhäufigkeit der jeweiligen Pressemedien, die beschränkte Belegzeit des Fernsehens und Radios oder

rechtlich-juristische Aspekte wie das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb, das eine Vielzahl theoretisch denkbarer Einflußmöglichkeiten mit der Forderung verhindert, keinen psychischen Kaufzwang auszuüben.

e) Beschränkungen zwischen den Sub-Mixen

Komplikationen können sich auch bei der Koordination der einzelnen Sub-Mixe ergeben. So können produktadäquate Vermittlungswege in Widerspruch zu segmentspezifisch bevorzugten Bezugsquellen stehen, wenn z. B. komplizierte, erklärungsbedürftige Produkte nach der Distributionsvorstellung der Erwerber allein durch geeignete Präsentation, jedoch ohne Beratungsleistung durch das Verkaufspersonal, verkauft werden sollen (Buchmann =1973= 26). Auch lassen sich aus dem Wissen über bestimmte Vermittlungswege, wie z. B. der Selbstbedienung, Anforderungen und Konsequenzen für die Produkt- und Verpackungsgestaltung denken, die bei persönlichem Ladenverkauf vernachlässigt werden können.

Je mehr die Leistungserstellung und -vermittlung den Erwartungen der jeweiligen Zielgruppe entsprechen, desto weniger muß die Beeinflussungskonzeption Hindernisse und konfliktäre Einstellungen gegenüber dem Produkt überwinden, sondern kann überwiegend informieren, Aufmerksamkeit erzielen und die beworbene Leistung gegenüber der Konkurrenz profilieren. Nicht erforderliche Kommunikation kann zu einem kostensenkenden Faktor werden, denn in der Regel begrenzt ja der erzielbare Preis auch das Kommunikationsbudget. Im Rahmen der Instrumentenanalyse wurde gezeigt, daß die Verpackung ebenso als "stiller Verkäufer" fungieren kann, wie der Markenname als Visitenkarte (siehe oben S. 23 ff).

Für die Interdependenz der Leistungsvermittlung und der Marktbeeinflussung muß die kommunikative Gestaltung in Abhängigkeit von der Distributionsform gesehen werden, indem der Markt über die Absatzmittler informiert werden muß und die Verkaufsform in seine Konzeption integriert. Auf diese Weise werden auch die Möglichkeiten lokaler oder regionaler kommunikativer Unterstützung bestimmt. Beeinflussung der Letztverwender ist nur sinnvoll, wenn bereits Vermittlungsaktivitäten in Angriff genommen sind. Eine erfolgreiche Distribution erfordert eine erfolgreich gestartete Beeinflussungskampagne in Richtung Letztverwender (Buchmann =1973= 27).

Die Darstellung der Grundelemente einer umfassenden Marktbeeinflussung der Unternehmung muß neben ihren allgemeinen Aktions- und Koordinationsgruppen auch die prinzipiellen Strukturen des Beeinflussungsprozesses erfassen.

II) Struktur- und Prozeßgrundlagen

1) Kommunikation als Beeinflussungsmittel des Marketing

Ohne Kommunikation, Information und Beeinflussung kann kein Tausch entstehen. Wie Halek zeigt, entwickelt sich als Ergebnis aus dem Einsatz des Marketinginstrumentariums das Erscheinungsbild der Unternehmung bzw. ihres Leistungsangebots (Halek =1972 b= 283 f). Das Erscheinungsbild wird durch Wiswede auch in Form der Struktur des Firmen- und/oder Produktbildes beschrieben (Wiswede =1973= 141 ff). Diesem Erscheinungsbild steht das Vorstellungs- oder Erwartungsbild beim Tausch- bzw. Marktpartner gegenüber, das durch seine Ziel- bzw. Bedürfnismatrix (Wiswede =1973= 95 ff) geprägt ist.

Dieses Vorstellungsbild ist ausschlaggebend für die Meinung des Marktes über die Unternehmung und/oder ihr Produkt und beeinflußt entscheidend die Würdigung der Leistungserstellung durch die Abnehmergruppe und in logischer Konsequenz damit auch den wirtschaftlichen Erfolg. Der Grundgedanke der Marktsegmentierung geht davon aus, eine weitgehende Entsprechung dieser beiden Bilder oder Strukturen zu erreichen. Abgesehen von den Möglichkeiten der Produkt- und Distributionsgestaltung kann es daher nur Ziel der Beeinflussung sein, eine eventuell bestehende Divergenz zwischen Erscheinungs- und Erwartungsbild abzubauen.

Generell lassen sich zwei Vorgehensweisen unterscheiden:

- (1) die Veränderung des Erscheinungsbildes des Produktes, z. B. durch eine gezielte Positionierung (Rehorn =1976= 73 ff) oder
- (2) die Veränderung des Erwartungsbildes der Abnehmer z. B. durch Einstellungsveränderung.

Selbstverständlich ist eine Kombination beider Strategien denkbar, ja in der Realität sogar wahrscheinlich. Die Gestaltung der Beeinflussungsinstrumente hat derart zu erfolgen, daß eine weitgehende Kongruenz des kommunikationsgerechten Erscheinungsbildes und eines gewünschten Vorstellungsbildes sichergestellt wird.

Es müssen also geeignete Beeinflussungsmodelle gefunden werden, die in der Lage sind, Vorstellungsinhalte entsprechend den beiden Strategien auf das Marktsegment oder die Zielgruppe zu übertragen. Dieser Übertragungsvorgang soll zudem so wirtschaftlich und wirkungsvoll wie möglich gemacht werden.

Eine Institutionalisierung dieser Profilkongruenz der beiden Bilder kann eine dauerhafte Beziehung in Form von Marken-, Laden- oder Firmentreue begründen. Es muß noch einmal darauf hingewiesen werden, daß diese Beziehung nicht allein durch die Marktbeeinflussung erreicht werden kann, deren Potential für diese Deckung aber Gegenstand dieser Untersuchung ist.

a) Erscheinungsformen der Beeinflussung

Kotler stellt in seiner Analyse drei Grundmodelle der Beeinflussung einander gegenüber. Dabei definiert er Beeinflussung als Erzeugung einer kalkulierten Wirkung auf die Einstellungen oder das Verhalten einer Zielgruppe, indem Aktivitäten und Medien zieladäquat ausgewählt und gestaltet werden (siehe auch zu Folgendem Kotler =1974= 614 - 616).

Das rhetorische Modell ist gekennzeichnet durch die Situation, in der ein Redner eine Zuhörerschaft anspricht. Die Kunst der Rhetorik besteht in der Wahl des wirksamsten der Beeinflussungsmittel,

- (1) durch Charakter und Tugenden glaubwürdig zu erscheinen,
- (2) durch Hervorrufen emotionaler Regungen psychische Determinanten zu aktivieren oder
- (3) durch Darbietung von Beweisen oder Scheinbeweisen zu überzeugen.

Das propagandistische Modell entspricht der Situation, in der eine Institution durch rhetorische Maßnahmen, durch die Beeinflussung der emotionalen Atmosphäre oder durch Ereignisse auf das Initiieren von Emotionen in potentiellen Anhängern abzielt, um jene für sich zu gewinnen.

Das Verhandlungsmodell umfaßt die Situation der Gegenüberstellung zweier Verhandlungsagenten, die beide für sich die günstigsten Bedingungen erreichen wollen. Die Beeinflussungsfaktoren sind Anreize bzw. Sanktionen als positiv oder negativ stimulierende Instrumente.

Alle drei Modelle bzw. Erscheinungsformen haben Erklärungsgehalt für das Phänomen der Beeinflussung im Marketingbereich. So kann die Werbung in rhetorischer Erscheinungsform den Problemlösungscharakter eines Angebots mit rationalen Argumenten aufzeigen. Propagandistisch kann sie durch assoziativ identifizierbare Symbole eine emotionale Atmosphäre hervorrufen. Das Verkaufsgespräch kann als Beispiel für das Verhandlungsmodell gelten.

Es zeigt sich aber auch, daß Überlappungen zwischen diesen Erscheinungsformen entstehen können, die nach einer allgemeineren Integration der Beeinflussungsmodelle verlangen. Neben dem Beispiel der Werbung als rhetorisch und propagandistisch ist das Verkaufsgespräch durch die Verwendung z. B. von Scheinbeweisen auch auf andere Erscheinungsformen zu übertragen.

Das Kommunikationsmodell als Integration bzw. Verallgemeinerung der obigen drei Modelle auf einer abstrakteren Basis liefert hinreichend klare Indikationen für die Ausgestaltung dieser Beeinflussungsprozesse. Es ermöglicht eine Ein- und Zuordnung der verschiedenen Beeinflussungsinstrumente auf einer formalen Basis und zeigt Dimensionen einer zielgruppengerechten Botschaftsgestaltung auf.

Der Vorteil liegt in einer Strukturanalyse aller möglichen Beeinflussungsprozesse und der Chance, Ergebnisse und Aspekte der Forschung auf diesem Gebiet zu integrieren und in ihrer Bedeutung für die Gestaltung der Beeinflussungskonzeption einer Unternehmung zu überprüfen. Bevor das Modell mit seinen Elementen dargestellt wird, ist es sinnvoll, auf das Wesen der Kommunikation allgemein einzugehen.

b) Wesen der Kommunikation 1

Zum Abbau informatorischer Spannungen und der Aktivierung eines gewünschten Verhaltens müssen die Elemente der Information bzw. der Beeinflussung dem Marktpartner zugänglich gemacht werden, was nur durch Kommunikation möglich ist. Für eine zieladäquate Ausgestaltung dieser Elemente ist den Ergebnissen der Kommunikationswissenschaften Rechnung zu tragen, d. h. die kommunikativen Maßnahmen müssen mit Rücksicht auf die Gesetze der allgemeinen Kommunikationstheorie konzipiert werden.

Ganz allgemein wird unter Kommunikation die Aufnahme und Verarbeitung von physikalisch, chemisch oder biologisch nachweisbaren Signalen durch ein Lebewesen verstanden (Meyer-Eppler = 1959= 1). Die am Kommunikationsvorgang beteiligten Elemente bilden eine Kommunikationskette, deren typische Formen die Beobachtungskette, die diagnostische und die sprachliche Kommunikationskette sind (zu Folgendem vergleiche Meyer-Eppler = 1959= 1 - 5).

Die Beobachtungskette als unilaterale Kommunikation erfolgt durch einen Beobachter, der die Signale eines materiellen Objektes aufnimmt und interpretiert, z. B. Lichtstrahlen.

Werden die Signale statt von einem unbelebten von einem lebenden Organismus erzeugt, spricht man von Diagnose.

Die sprachliche Kommunikation erfolgt durch Übermittlung von Zeichen, d. h. Signalen, denen aufgrund ihrer sprachlichen Funktion geistig erfaßte Gegenstände und Sachverhalte zugeordnet werden. Der Zeichencharakter wird dem Signal durch Übereinkunft verliehen, d. h. neben der reinen Zeichenübermittlung muß eine Gemeinsamkeit bezüglich des aktiven und passiven Zeichenvorrats bestehen. Alle Formen dieser Kommunikation sind für die Markteinflussung durch die Unternehmung denkbar.

Signale können simultan verschiedene Merkmale übermitteln. Neben die auf ein bestimmtes Zeicheninventar gestützte Mittlungsabsicht treten auch diagnostische, identifikatorische Signale, die dem Sender Aufschluß über die Person des Empfängers geben.

Kommunikation ist somit jeglicher Austausch von Zeichen zwischen beliebigen Sendern und Empfängern (Miller =1951= 6). Bezogen auf den Menschen und die soziale Dimension wird von Humankommunikation gesprochen (Schramm =1963=), im Rahmen des Marketing meist von absatzwirtschaftlicher Kommunikation (Meyer-Dohm/Kuhlmann =1972=). Institutionen oder Unternehmung erfüllen in ihrer Eigenschaft als soziotechnische Systeme diese soziale Komponente, da eine Organisation erst durch die Individuen, die in ihr arbeiten, aktiv als Kommunikator oder Empfänger tätig wird.

Innerhalb der Kommunikationstheorie werden die grundlegenden Mechanismen und Prozesse untersucht. Auch die anderen kommunikationswissenschaftlichen Disziplinen bilden Ansatzpunkte zur Systematisierung der Aktivitäten im Rahmen der Beeinflussungskommunikation des Marketing. Dies findet seinen Niederschlag vor allem in der Verwendung soziologischer, psychologischer und sozialpsychologischer Erkenntnisse im Rahmen der Kommunikationsforschung.

Außerdem ist zu prüfen, inwieweit die mathematisch-technisch orientierte Informationstheorie, die Linguistik, die Semiotik etc. hilfreiche Unterstützung für eine effiziente Ausgestaltung der Beeinflussungsinstrumente liefern.

c) Kommunikationskette

Die formale Beschreibung der Marktbeeinflussung erfolgt durch das Modell der Kommunikationskette. In seiner einfachsten Form sind nach Crane drei Faktoren für die Übermittlung von Signalen notwendig, ein Sender, eine Botschaft und ein Empfänger (Crane =1965= 11). Leicht differenziert versteht Schramm die Grundelemente des Kommunikationsprozesses, indem der Kanal als Mittel der Botschaftsübertragung zwischen Sender und Empfänger geschaltet wird (Schramm =1960= 4). Der Sender ist Ausgangspunkt einer Botschaft, die als beeinflussende und informierende Aussage dem Empfänger durch den Kanal vermittelt werden soll. Wird die Botschaft nicht empfangen, hat keine Kommunikation stattgefunden, eine Zielrealisation durch das Instrument des Beeinflussungs-Mix ist nicht möglich. Dieser Sachverhalt wird von Abb. 1 beschrieben.



Abb. 2: Grundmodell der Kommunikation

Eine Erweiterung und Modifizierung dieses Modells ist erforderlich, um

- (1) all jene Faktoren zu analysieren, die durch ihre Veränderung Einfluß auf die Elemente und Prozesse gewinnen können,
- (2) die eine Kommunikationsselektion oder -störung verursachenden Bestandteile zu bestimmen und
- (3) somit jene Einflüssebenen herauszufinden, die eine möglichst kommunikationsgerechte und wirtschaftlich sinnvolle Gestaltung des Erscheinungsbildes ermöglichen bzw. erwarten lassen.

So wird die von einem Sender beabsichtigte Kommunikationsidee zunächst in eine kommunizierbare, d. h. in physischen Signalen wahrnehmbare (Löber =1973= 71) Nachricht verschlüsselt und als solche Botschaft durch den Kanal dem Empfänger oder Adressaten zugestellt. Vorher wird sie für den Empfänger verständlich entschlüsselt bzw. dieser übernimmt das selbst (Berlo =1960= 30 - 32). Als Vorbedingung einer effektiven Kommunikation muß der Signalvorrat bei Sender und Adressat zumindest bezüglich der Nachricht gleich sein (Meyer-Dohm/Kuhlmann =1972= 74 f; Meyer-Eppler =1959= 2 f) bzw. sich das Erfahrungsfeld zumindest partiell überschneiden (Kerr/Little-

field =1974= 344). Abbildung 2 zeigt diesen Zusammenhang.

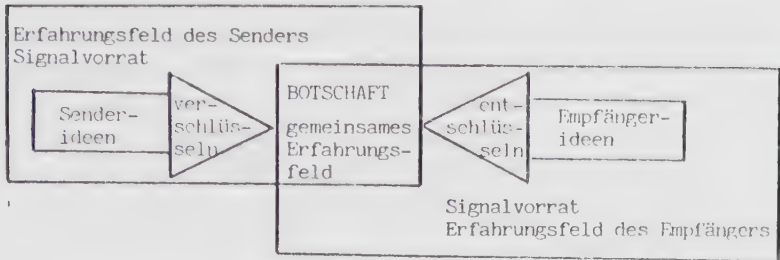


Abb. 3: Modifiziertes Kommunikationsmodell

In einem dritten Erweiterungsschritt sind der Feedback und die möglichen Störgrößen in das Modell mit einzubeziehen.

Der Feedback oder die Rückkoppelung ermittelt den Effekt der Kommunikation, d. h. dem Sender wird mitgeteilt, inwieweit die beabsichtigte Botschaft richtig empfangen wurde. Erst dieser Feedback ermöglicht die Identifikation und Beseitigung eventueller Fehler und Störungen innerhalb der Kommunikationsschaltung bzw. bestätigt die Zieladäquanz der Beeinflussungsmaßnahme. Er wird zum Kontrollinstrument des erreichten Beeinflussungsgrades als Ziel der Kommunikation.

Die technisch-formale Dimension der Kommunikationsstörung ist gekennzeichnet durch die Fähigkeit bestimmter Rausch- oder Geräuschquellen, Botschaften und Informationen zu zerstören. Eine Nachricht als Folge von Symbolen und Signalen übersteht die Entfernung zwischen Sender und Empfänger nur selten unbeschadet. Die Störung kann auf jeder Stufe des Kommunikationsprozesses wirksam werden und beeinträchtigt bzw. reduziert die Effizienz der Beeinflussung. Das Verschwinden, die Verzögerung und die Verzerrung, als ihre drei Erscheinungsformen im Rahmen der Botschaftsübermittlung können einzeln oder gemeinsam auftreten, ihre Wahrscheinlichkeit nimmt mit der Länge des Kanals und der Anzahl der mittelbaren Bezugspunkte zwischen Sender und Letztadressaten zu (Albaum =1964= 21 ff).

Zusätzlich treten situativ endogene und exogene Einflußfaktoren für eine Marktbeeinflussung auf, wie sie zum Teil schon aufgezeigt wurden (siehe oben S. 25 ff). Sich stetig verändernde, exogene Variablen wie z. B. der jeweilige Marktzustand, die Wettbewerbsordnung, das Käuferverhalten oder allgemeine volkswirtschaftliche Einflüsse werden ergänzt durch endogene Faktoren wie Motive, Rollenerwartungen oder Lerntypen, die die Informa-

tionsselektion, -aufnahme und -verarbeitung der Empfänger bestimmen (Wolff =1973= 119).

Zur Überwindung dieses Geräuschpegels bedient sich die Kommunikationswissenschaft neben einer auf quantitativen und qualitativen Erkenntnissen beruhenden adäquaten Botschaftsgestaltung vor allem der Redundanz. Um einen bestimmten, fixierten Kommunikations- bzw. Beeinflussungseffekt zu erzielen, wird dabei u. U. vorhandener Zeichenüberfluß kommunizierter Zeichenfolgen zur Ergänzung, Korrektur oder Wiederholung des Botschaftsinhalts genutzt (Löber =1973= 52).

Für eine Gesamtdarstellung des Kommunikationsprozesses als Grundlage der Betrachtung der Wirkungsweise des Beeinflussungs-Mixes erscheint eine Zusammenfassung der aufgeführten Störfaktoren unter dem Begriff des Störfeldes aus Vereinfachungsgründen gerechtfertigt. Der gesamte Kommunikationsprozeß ist in dieses Störfeld eingebettet (vgl. dazu Cundiff/Still =1971= 367 f), bzw. das Störfeld beeinflusst alle Elemente und Phasen des Modells (Kerr/Littlefield =1974= 350).

Abbildung 4 zeigt das Gesamtmodell dieses Kommunikationsprozesses bereits in seiner Anwendung für die Marktbeeinflussung durch die Unternehmung. Hierbei wird eine von einem überwiegend denotativ ¹⁾ vorgehenden Sender in physikalische Einheiten verschlüsselte und ausgesandte Kommunikationsidee von einem in der Regel mehr konnotativ veranlagten signalempfangenden und -entschlüsselnden Adressaten in ihrem Botschaftscharakter und ihrer Senderintention umso besser verstanden, je weniger Geräusche den Zeichenfluß während aller Prozeßphasen bewußt und/oder unbewußt beeinflussen, je homogener der gemeinsame Zeichenvorrat für die Assoziation übermittelter Signale mit bestimmten Nachrichten ist und je mehr der Sender in der Lage ist, beobachtbare Geräusche und Empfängerreaktionen zum Anlaß der Entwicklung effizienterer Kommunikation zu machen (vgl. Löber =1973= 74).

Soll also die Verkaufsbotschaft einer Unternehmung an den Verbraucher übermittelt werden, muß sie z. B. in einen Werbefilm oder eine Zeitungsanzeige übertragen werden. Der Feedback in Form der Marktforschung zeigt, wie effektiv die Botschaft übermittelt wurde, d. h. inwiefern der Empfänger die

1) Man unterscheidet denotative und konnotative Bedeutungen. Erstere beziehen sich nur auf die Kernbedeutung, während letztere alle Nebenbedeutungen, Assoziationen und eventuelle Symbolcharaktere mit einschließen. Entscheidend für den Erfolg der Kommunikation ist immer die durch den Empfänger empfundene Bedeutung (vgl. dazu Cundiff/Still =1971= 368; Löber =1973= 186 f).

Botschaft gesehen bzw. gehört und im gewünschten Sinne verstanden hat. Störfaktoren in Form spielender Kinder oder konkurrierender Werbebotschaften können durch besonders treffliche Botschaftsgestaltung überwunden werden und helfen, Produktbild und Erwartungsprofil einander näher zu bringen.

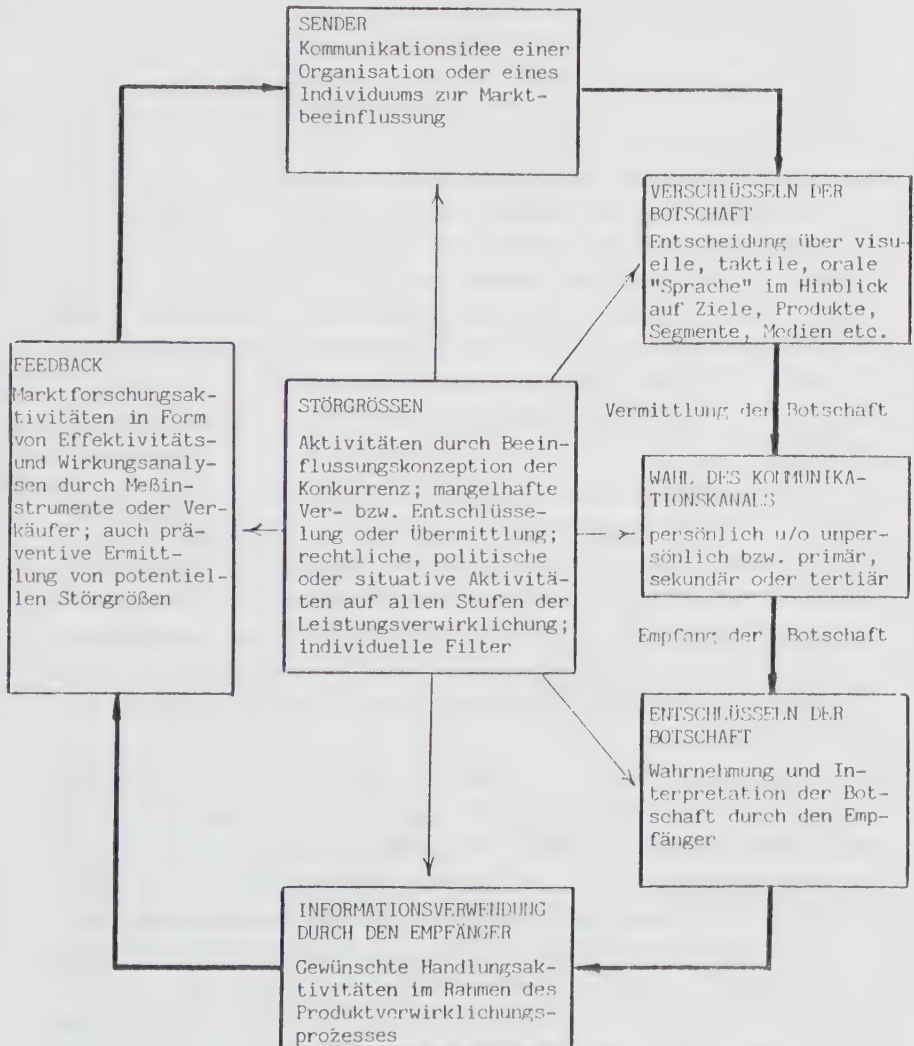


Abb. 4: Kommunikationsprozeß im Rahmen der Marktbeeinflussung

d) Kommunikationsrichtungen

Im Rahmen der Produktverwirklichung lassen sich für eine Unternehmung oder ein Individuum drei Kommunikationsströme der Marktbeeinflussung unterscheiden.

So braucht eine Unternehmung, die ihre Ziele durch marktbezogenes Denken und Handeln erreicht, Kenntnisse von und über den Markt. Nur durch Informationen über Verbraucher und Märkte, über Produkte und Angebote der Konkurrenz und über das jeweilige Kommunikationsverhalten der Marktpartner können gebotene Chancen genutzt und der Markt nach seinen und denen für die Unternehmung günstigen Erfordernissen gestaltet und bearbeitet werden, um die Wünsche und Bedürfnisse der Marktpartner zu befriedigen. Dies ist Aufgabe der Marktforschung oder Datenerfassung als Basis eines adäquaten Mitteleinsatzes des gesamten Marketingsinstrumentariums. Kotler bezeichnet diesen von der Umwelt in die Organisation fließenden Kommunikationsfluß "marketing intelligence flow" (Kotler = 1973 b: 223), dem der oben geschilderte Feedback parallel geht. Dieser Kommunikationsfluß läßt sich gedanklich in seiner Struktur auch auf die im weiteren Verlauf des Verwirklichungsprozesses beteiligten Individuen, wie z. B. auch die Verbraucher, übertragen.

Die innerbetriebliche Datenverwendung zur Erstellung des Leistungsangebots in Form der Mixgestaltung wird als interner Marketinginformationsfluß bezeichnet, der horizontal in der Unternehmung auf- und abwärtsfließend dem Marketingaspekt verbundene Informationen weiterleitet und verarbeitet (Kotler = 1973 b: 225). Bezogen auf die Verbraucherebene ließe sich die intra- oder interpersonale Verarbeitung der für eine Kauf- und Verwendungsentscheidung wichtigen Daten und Stimuli auf die gleiche Stufe stellen.

Die Marketingkommunikation als dritter Strom fließt von der Unternehmung wieder an die Umwelt mit dem Ziel der Information und kommunikativen Förderung eines Angebotes und/oder ihres Senders. Bei der weiteren Analyse dieses der Untersuchung zugrunde liegenden Phänomens ist zu beachten, daß sich verschiedene Mitteilungs- bzw. Botschaftsfunktionen im Rahmen der Marktbeeinflussung unterscheiden lassen (siehe unten S. 57 f). Die den Kommunikationsprozeß umfassend beschreibende Lasswell-Formel "Wer sagt was über welchen Kanal zu wem mit welcher Wirkung?" (Kroeber-Riel = 1975: 276) zeigt darüber hinaus, daß für die Marktbeeinflussung der Unternehmung auch die Zielgruppe und die Kanäle der Beeinflussung von besonderer Bedeutung sind.

e) Quantitativer Aspekt der Beeinflussung

Bei der Darstellung des Kommunikationsprozesses vernachlässigt die Literatur meist die quantitative Dimension der Kommunikationsdyade. Die mengenmäßige Handhabung und Übermittlung von Kommunikationsinhalten ist abhängig von der Leistungsfähigkeit jedes einzelnen an der Marktbeeinflussung beteiligten Elementes, sei es Sender, Empfänger, Kanal oder Botschaft. Eine Botschaft umfaßt eine bestimmte Informationsmenge, die dem Empfänger übermittelt werden soll. Geräusche und Einflußfaktoren stören diese Transmission in jeder Phase und lassen eine Relation zwischen vom Sender gewünschten Input und vom Empfänger verstandenen Output entstehen.

Jede Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied, und der mengenmäßig eine Information oder Beeinflussung überwiegend begrenzende Faktor ist die Aufnahme- und Interpretationskapazität des Empfängers (Miller =1956= 90 ff; Goll =1977= 33 ff), wenngleich auch die anderen Elemente einer Kommunikationskette eine Kapazitätsgrenze bezüglich ihrer pro Zeiteinheit verarbeitbaren Informationsmenge haben. Diese Kapazitätsgrenze ist bei Individuen physiologisch bedingt, bei technischen Einrichtungen durch das maschinelle Informationsbe- und verarbeitungspotential.

Die Kanalbenutzung verursacht Kosten, die unabhängig von der Effektivität seiner Nutzung entstehen, z. B. in Form des Verkäufergehalts, der Sendezeit bei Funk und Fernsehen oder dem Anzeigenraum in Druckmedien. Die Botschaft sollte demnach auch die quantitativ maximal mögliche Botschaft ausnützen, um die größtmögliche Wirkung bei der Zielgruppe zu erreichen.

Untersuchungen haben gezeigt, daß sich auch durch entsprechend qualitative Botschaftsgestaltung die begrenzte Aufnahmefähigkeit der Empfänger künstlich erweitern läßt (Miller =1956; 94 - 96; Goll =1977= 64 ff). Auf diese Weise läßt sich Raum für zusätzliche Informationen oder die Möglichkeit der Wiederholung schaffen. Dies kann ebenso durch eine Senkung des Geräuschniveaus erzielt werden, d. h. durch technisch einwandfreie Übermittlung oder Anpassung der Botschaft an ihr Umfeld (Birkigt =1972= 266 ff).

Es zeigt sich, daß eine Trennung des qualitativen und quantitativen Aspektes nur gedanklich möglich ist, die quantitative Komponente in ihrer Bedeutung für die Marktbeeinflussung aber nicht unterschätzt werden sollte.

2) Sender und Empfänger der Marktbeeinflussung

Das Kommunikationsmodell und die möglichen Kommunikationsrichtungen zeigen, daß in der Regel die am Verwirklichungsprozeß beteiligten Individuen und Organisationen sowohl als Sender wie auch als Empfänger agieren. Für die Gestaltung der Marktbeeinflussung einer Unternehmung sind die Vielzahl möglicher Kommunikationsbeziehungen bzw. -schaltungen zu analysieren, da eine wirksame Beeinflussung empfängerorientiert sein muß (Kotler = 1974 = 618).

Die Kommunikation richtet sich auch heute weitgehend nur am Letztverwender und Verbraucher aus. Es wird übersehen, daß auf dem Weg des Produktes oder der Leistung zum Verbrauchersegment mannigfaltige Stufen zwischen-geschaltet sind, die zum Stolperstein werden können. Die ehemals reine Vollzugsfunktion des Handels hat sich durch die Wandlung vom Verkäufer- zum Käufermarkt, durch veränderte Handelsstrukturen und Konzentrationserscheinungen verändert. Mehr und mehr Angebote von Seiten der Hersteller drängen, gleichsam einem Flaschenhals, durch einen viel zu engen Absatzkanal. Hier hat der heute vielzitierte Hersteller-Händlerkonflikt eine seiner wesentlichen Ursachen (siehe unten S. 133 ff).

Darüber hinaus lassen sich eine Vielzahl von Entscheidungssituationen aufzeigen, in denen ein Produkt auf dem Weg zu seiner Verwirklichung, seinem Endzweck in Form der Produktverwendung oder des -gebrauchs, durch das Verhalten der verschiedensten Individuen und Organisationen beeinflusst wird (siehe dazu und zu Folgendem Halek = 1972 c = 538).

Ein Reisender, der dem Einkauf einer Handelsorganisation ein Produkt offeriert, ein Planer oder Konstrukteur, der die zu verwendenden Instrumente vorschlägt, die Directrice, die eine Kollektion zusammenstellt oder der Einzelhändler, der sein Sortiment abrundet, für all diese Individuen bedeutet das jeweilige Produkt etwas anderes. Jedes dieser Individuen trifft eine Entscheidung für oder gegen das bestimmte Produkt bzw. beeinflusst in starkem Maße den Entscheidungsprozeß der Verantwortlichen. Nicht zu vergessen der Verkäufer in einer Verkaufsstelle, der den Kunden bei seiner Kaufentscheidung berät oder zumindest Vorschläge macht.

Es handelt sich um Entscheidungssituationen, die durch verschiedenartige Vorstellungen und Erwartungen der jeweiligen Individuen im Hinblick auf das Produkt geprägt sind. Was für den einen Gewinn und Umsatz bedeuten kann, mag für den anderen Zufriedenheit, Prestige oder Bedürfnisbefriedigung sein. In jedem Fall wird die Verwirklichungschance eines Produktes auf seinem Weg zum Endzweck von der Erwartung und dem Wert des Produkt-

potentials bestimmt, die ihm von den Individuen beigemessen werden.

Wichtig für die Unternehmung als Initiator der Marktbeeinflussung ist, zu wissen, in welche Entscheidungssituation ein Produkt auf seinem Weg kommen kann und die Bedeutung dieser Entscheidung für die weitere Verwirklichung. Die Träger der bedeutendsten Entscheidungen sind zum Hauptansatzpunkt der Marktbeeinflussung zu machen. Ihre Vorstellungsbilder über das Produkt und sein individuelles Zielerreichungs- oder Bedürfnisbefriedigungspotential müssen mit dem Erscheinungsbild in Übereinstimmung gebracht werden. In diesem Zusammenhang darf nicht übersehen werden, daß die funktionale Bedeutung einer Entscheidung sehr stark durch die Persönlichkeit des Entscheidungsträgers geprägt werden kann (Halek =1972 c= 538).

a) Wesentliche Kommunikationsschaltungen

Mögliche Beeinflussungswege bzw. Kommunikationsschaltungen lassen sich, wie durch das Beispiel oben belegt, in vielfältiger Darstellung wiedergeben. Um eine möglichst übersichtliche und verhaltenshomogene Systematik zu gewährleisten, wird eine dem Verwirklichungsprozeß parallel verlaufende Analyse angewandt.

Um eine Integration möglichst aller Produktgattungen und ihrer Verwirklichungsstufen sicherzustellen, werden in einem ersten Schritt auch die Anbieter und Hersteller von Rohstoffen und Halbfabrikaten mit einbezogen. Die Marktbeeinflussungsmöglichkeiten leiten sich dann grundsätzlich aus den Distributionsmöglichkeiten eines Leistungsangebotes ab, die sich graphisch wie folgt aufzeigen lassen.

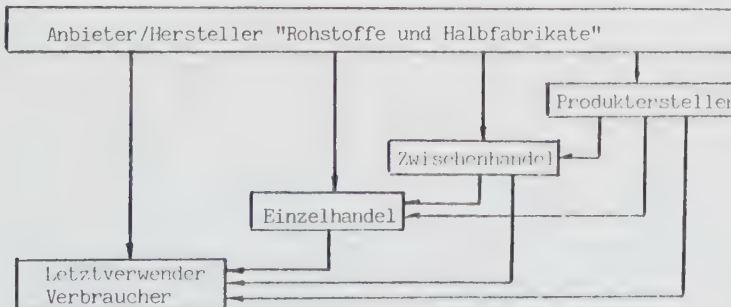


Abb. 5: Stufen der Produktverwirklichung

Grundsätzlich lassen sich also mehrere Sender¹ und Empfänger der Marktbeeinflussung unterscheiden. Neben den Verbraucher treten im Rahmen der Marktorientierung auch die Absatzmittler. Die Beschreibung des Marktes als jenem Ort, an dem sich die Macht der Steuerung und Beeinflussung der Entscheidung befindet (Halek =1972 c= 538), erfordert die Identifikation dieser Individuen auf jeder Stufe. Neben den Hersteller, Zwischen- oder Einzelhändler als selbständigen Unternehmer, der im Rahmen des Verwirklichungsprozesses durch den käuflichen Erwerb einer Ware auch das volle Erfolgsrisiko übernimmt, tritt das ihm zur Verfügung stehende, alle Funktionsbereiche überdeckende Mitarbeiterpotential. Sein Einfluß auf die Kaufentscheidung bzw. Weitervermittlung der Leistung variiert je nach Position und Produktgattung.

Aus Vereinfachungsgründen wird im Folgenden auf das Verkaufspersonal als die im allgemeinen für die weitere Verwirklichungschance des Produktes ausschlaggebende Mitarbeitergruppe abgestellt. Die Bedeutung des Einkaufs oder der Planung soll dabei nicht geschmälert werden, doch wird die Zielerreichung der Absatzmittler und -helfer weitgehend durch die Verkaufswirksamkeit getragen, die neben den Produktcharakteristika vor allem durch die Arbeitsleistung des Verkaufspersonals bestimmt ist.

Die Marktbeeinflussung der Verbraucher in Form der Meinungsführerschaft und Referenzgruppen wird hier vernachlässigt, da diese Individuen nur mittelbar in den Verwirklichungsprozeß integriert sind, wenn auch ihre Bedeutung für die Verwendungsentscheidung nicht verkannt wird (siehe unten S. 165 ff).

Die Untersuchung aller möglichen Kommunikationsschaltungen in der Verwirklichung führt zu einer verwirrenden Vielfalt einzelner Sender- und Empfängergruppen, die eine Reduktion verlangt. Aus Abbildung 5 lassen sich ohne Schwierigkeiten die Anbieter und Hersteller von Rohstoffen und Halbfabrikaten eliminieren und die beiden Handelsstufen als rein methodologische Hilfe zusammenfassen. Eine Verwendung der Rohstoffe und Halbfabrikate auf der Produzentenebene entspricht bereits der Verwirklichung dieser Produkte. Eine iterative Betrachtung des Verwirklichungsprozesses kann nicht Ziel dieser Untersuchung sein. Die Handelsstufen gleichen sich dagegen in den Merkmalen ihrer logistischen Umverteilungsfunktion nach Art, Menge, Zeit und Raum zwischen Erzeuger und Verwender. Das verbleibende Paradigma verliert nichts von der Aussagekraft, daß eine Leistung auf dem Weg von ihrer Erstellung bis zu ihrem Endzweck verschiedene Entscheidungssituationen durchlaufen muß.

Das Verkaufspersonal als unselbständiger Sender der Marktbeeinflussung auf allen denkbaren Produzenten- und Handelsstufen rechtfertigt eine zusammengefaßte Betrachtung, als die Erwartungen des Verkäuferpersonals durch berufs- und persönlichkeitspezifische Determinanten geprägt werden, die weniger stufenspezifisch als vielmehr leistungsspezifisch auf die Anforderungen der jeweiligen Empfänger bzw. Käuferkategorie abgestimmt sind.

Diese methodisch vereinfachte Charakterisierung des Produktverwirklichungsprozesses ermöglicht eine Visualisierung wesentlicher Kommunikationsschaltungen in der Matrix in Abbildung 6.

Sender Empfänger	Leistungs- ersteller	Verkaufs- personal	Leistungs- vermittlung	Leistungs- verwender
Leistungs- ersteller				
Verkaufs- personal				
Leistungs- vermittler				
Leistungs- verwender				

Abb. 6: Kommunikationsschaltungen im Verwirklichungsprozeß

Die schraffierten Felder kennzeichnen die Datenerfassung zur Gestaltung der vertikalen Marktbeeinflussung in Form der Marktforschung und des Feedback. Sie werden für die weitere Untersuchung ebenso außer acht gelassen wie die blanken Felder, die die horizontale Kommunikation in Form des Meinungs- und Erfahrungsaustausches zwischen Organisationen und Individuen auf derselben Stufe der Leistungsverwirklichung beschreiben. Bezogen auf das Verkaufspersonal ist hier nochmals zu betonen, daß durch seine Position an der Systemgrenze zwischen Unternehmung und Umwelt, d. h. Kunden, hier auch bereits für das Verkaufspersonal innerhalb eines Senders von einer vertikalen Tendenz in der Produktverwirklichung gesprochen werden muß. Die Beeinflussung der Verkaufsmannschaft einer anderen Distributionsstufe entspricht in jedem Fall dem beschriebenen Prozeß.

Die eigentlichen Wege der Marktbeeinflussung durch die Unternehmung werden durch die gekreuzten Felder gekennzeichnet. Initiator oder Sender sind dann jene soziale Einheiten, die zum Erreichen ihrer Zielkonzeption Botchaften mit der Intention aussenden, auf die Empfänger und deren Marktverhalten einzuwirken bzw. diese als Mittler für die weitere Beeinflussung einzusetzen (Löber =1973= 81). Eine erfolgreiche, der Produktverwirklichung parallel gehende vertikale Marktbeeinflussungspolitik ist nur möglich, wenn neben dem Letztverwender auch den Mittlern und Helfern in ihren Erwartungen Rechnung getragen wird.

b) Sender der Marktbeeinflussung

aa) Leistungsersteller

Neben der Erzeugung und Distribution eines Produktangebots steht seine Kommunikation und beeinflussende Förderung. Um einen reibungslosen Fluß des Angebots von seiner Erstellung bis zu seinem Endzweck zu realisieren und diesen langfristig zu sichern, muß der gesamte Weg kommunikativ betreut und bearbeitet werden. In der Literatur findet sich diesbezüglich das Bild der "Pipeline" des Absatzweges, verbunden mit dem Preß- und Saugeffekt absatzfördernder Maßnahmen (Hänel =1974= 12 f; Cundiff/Still =1971= 13 f). Dieser, oft nur Incentivepromotions zugeordnete Effekt (Hänel =1974= 12), läßt sich auf alle Beeinflussungsinstrumente übertragen.

Unter dem Preß- oder Pusheffekt sind all jene beeinflussenden Maßnahmen zu verstehen, die eine Leistung bzw. ein Produkt in den Absatzkanal pressen. Der Produzent informiert und stimuliert sein Verkäuferteam, den Handel und dessen Verkaufsorganisation, um Platz für sein Angebot im Sortiment des Handels zu finden und sich ausreichende Absatzbemühungen auf den verschiedensten Handelsstufen zu garantieren, ja ihre Gestaltung sogar mitzubestimmen.

Um einen reibungslosen Ablauf der Produktverwirklichung zu erzielen, muß in gleicher Weise aber auch eine Beeinflussung der Letztverwender erfolgen. In der Sprache des Pipeline-Bildes bedeutet dies, durch Ansprechen der Verbraucher einen Saug- oder Pulleffekt zu induzieren. Bei der zunehmenden Konzentration und Machtgewinnung des Handels in vielen Produktbereichen muß ein überbetontes Ansprechen des Verbrauchers jedoch noch lange nicht die Ablehnung oder Gleichgültigkeit des Handels überwinden,

eine Ware zu führen. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob es z. B. in der Markenartikelindustrie Produkte gibt, die, ab einem gewissen Marktanteil, für das Sortiment des Handels unerlässlich sind. Reine Verbraucheraktivitäten sind keine Garantie dafür, daß Handel und Verkaufsorganisationen sich ausreichend um das Produktangebot innerhalb des Händlersortiments kümmern.

Offensichtlich kann nur eine integriert geplante, an den jeweiligen Zielgruppen ausgerichtete und gestaltete Marktbeeinflussungsstrategie den Bedürfnissen des Marktes und der Marktpartner Rechnung tragen. Ob Marktsicherung, -erschließung, -vertiefung oder -ausweitung, in jedem Fall muß der Beeinflussung des Produktvermittlungskanals die Beeinflussung der Letztverwender parallel gehen und vice versa.

bb) Leistungsvermittler

Der Handel wird hier als zweiter selbständiger Initiator bzw. Institution der Beeinflussung angesehen und nicht als reiner Helfer des Leistungserstellers. Aus diesem Grund wird er hier auch dem Verkaufspersonal in der Betrachtung vorangestellt. Als Vermittler der Ware ist der Handel natürlich auch Übermittler der den Produkten parallel laufenden Information und Kommunikation. An ihre Seite treten die eigenständigen Interessen des Handels als Unternehmung, die in den letzten Jahren die Ursache manches Hersteller-Händlerkonflikts geworden sind.

Das Warenangebot des Handels ist sein Sortiment, eine Zusammenstellung der Erzeugnisse von in der Regel unterschiedlichen Produzenten. Die dem Händler nachgeordneten Stufen im Verwirklichungsprozeß sind die eigenen Verkaufsorganisation, eventuell weitere Handelsstufen und die Verwender. Im Modell werden die Verbraucher zur Zielgruppe der Marktbeeinflussung für den Handel. Als spezifisch kommunizierbare und beeinflussend wirkende Komponente steht dem Handel der Verkaufsort mit seinen Dimensionen Standort, Geschäftsfassade und Verkaufsmethode (Löber =1973= 96; Stadler =1966= 111) zur Verfügung. Vor allem die Verkaufsmethodik als unmittelbarem Kontakt des Kunden mit dem Angebot beeinflusst in ihren Ausprägungen zwischen Selbstbedienung und persönlichem Verkauf die Marktbeeinflussung.

Beide Initiatoren oder Sender der Marktbeeinflussung zeichnen sich auch durch Gemeinsamkeiten aus, die für eine Angleichung der Erscheinungs- und Vorstellungsbilder Verwendung finden können. Für Produzent und Handel

kann die Reputation des Senders bei den Empfängern in Form des Quelleneffekts (Levitt =1965= 25 ff; =1967= 15 ff) dazu beitragen, daß die Einstellung des oder der Empfänger gegenüber dem Sender die Effektivität der Botschaft bestimmt, die Empfänger beeinflusst und gegebenenfalls zu Aktivitäten veranlaßt. Die Wahrscheinlichkeit der Beeinflussung ist umso größer, je kompetenter bzw. glaub- und vertrauenswürdiger die Quelle ist (Kotler =1974= 635). Der Einfluß der Quelle kann dabei den Präsentationseffekt der Botschaft bei weitem übertreffen. Eine Kongruenz der Kommunikationsquelle (Kotler =1974= 635 f), d. h. eine positive Einstellung gegenüber Sender und Botschaft, erhöht diesen Effekt (siehe dazu auch Kroeber-Riel =1975= 126 f; Wiswede =1973= 87 f). Allerdings stellt Levitt neben seinen Quellen- oder Sendereffekt noch den "sleepers-effect", der den abnehmenden Einfluß der Kommunikationsquelle im Zeitablauf beschreibt (Levitt =1965=; =1967=; siehe auch Meffert =1977= 457). Eine Unternehmung - Handel oder Hersteller - muß demnach immer wieder darum bemüht sein, das Vorstellungsbild der Organisation durch Firmenwerbung, Öffentlichkeitsarbeit aber auch Produkt- und Sortimentspolitik aufrechtzuerhalten.

Leistungsersteller und -vermittler können als Sender sowohl alleine als auch im Verbund auftreten. Schließen sich mehrere Initiatoren derselben Leistungsverwirklichungsstufe zusammen, spricht man von horizontaler Kooperation. Bei einem vertikalen Zusammenschluß entwickeln Unternehmungen verschiedener Stufen der Produktverwirklichung ein gemeinsames Beeinflussungskonzept, dessen kommunikationsgerechte Gestaltung sich aber in gleicher Weise an der Zielgruppe, den Empfängern ausrichten muß.

cc) Verkaufspersonal

Das Verkaufspersonal als unselbständige Sender der Marktbeeinflussung kann auf allen Stufen des Verwirklichungsprozesses tätig werden und arbeitet im Auftrag der schon beschriebenen Sender, denen er organisatorisch untergeordnet bzw. vertraglich verbunden ist. Für ihren jeweiligen Marktpartner treten sie als Repräsentant dieser Organisation auf und sind somit kommunikationstheoretisch nur ein Beeinflussungsinstrument. Als Kommunikationsquelle verfügen sie über die Komponenten des Quellen- und "sleepers"-effektes als auch über ihre individuellen Fähigkeiten der Beeinflussung durch die Präsentation ihrer Botschaft.

c) Empfänger der Marktbeeinflussung

aa) Verkaufspersonal

Um eine effektive Erfüllung seiner Aufgabe sicherzustellen, wird dieses durch seine Individualität spezifische Beeinflussungsinstrument selbst zur Ziel- und Empfängergruppe für Kommunikation und Incentives. Für eine informatorische Spannungsreduktion auf allen Stufen des Vermittlungsprozesses ist ein Beeinflussungskonzept zu entwickeln, das den jeweiligen Individuen und ihrer Verkaufssituation gerecht wird. Marktbeeinflussung für eine Verkäuferin im Supermarkt unterscheidet sich von der eines Automobilverkäufers oder eines Pharmareferenten. Wesentliche Ansatzpunkte werden in den Entscheidungssituationen des Angebots auf dem Verwirklichungsweg gesehen. So ist z. B. für einen Konsumgüterhersteller, der seine Ware über eine Einkaufskette verkaufen möchte, der Einkäufferrat dieser Kette ausschlaggebend. Es wäre in diesem Zusammenhang zu wünschen, daß die Einkäufer selbst unter verkaufspolitischen Gesichtspunkten, die der Zielkonzeption der Unternehmung entsprechen, ihre Entscheidung treffen. Leider beklagen die Hersteller heute meist das Gegenteil (siehe dazu unten S. 144 ff). Dem Verkaufspersonal muß die Produktbotschaft so vermittelt werden, daß der Erfolg seiner Aufgabe in der Leistungsvermittlung realisiert werden kann. Das erfordert eine Orientierung an der Verkaufssituation und dem Erwartungs- und Anforderungsprofil des Verkaufspersonals.

bb) Leistungsvermittler

Die Empfängerfunktion des Handels gewinnt seine Bedeutung in seiner Möglichkeit innerhalb des Distributions- und Kommunikationssystems, z. B. eines Leistungserstellers, als "gate keeper" oder Flaschenhals zu fungieren. Die Adoption oder Diffusion eines Warenangebots kann in einer Weise gesteuert werden, die weder den vor- noch den nachgelagerten Stufen in der Verwirklichung eine Realisierung ihrer Ziele oder Motive ermöglicht.

Auf der anderen Seite kann eine Meinungsführerschaft des Handels für den Leistungsersteller auch positive Effekte haben, wenn das Produkt durch den Handel in gebührender Weise herausgestellt wird, und auf diese Weise eine Ergänzung zur direkten Letztverwenderbeeinflussung erfolgt.

Die Marktbeeinflussung in Form der Kommunikation und Incentives für den selbständigen Handel muß die Botschaften liefern, die das Leistungsvermögen des Handels entsprechend seinen Erwartungen fördern.

cc) Leistungsverwender

Während Absatzmittler und -helfer das Produkt und die parallele Beeinflussung nur mittelbar zur Realisierung ihrer Organisations- und Individualziele verwenden, ist der Letztverwender die finale Stufe des beschriebenen Prozesses. Der Verbraucher wird von allen selbständigen und unselbständigen Leistungserstellern und -vermittlern zum Endziel aller Beeinflussungsstrategien, da bei ihm das Produkt seinem Endzweck entgegengeht und die Übergabe oder der Tausch der Ware den wirtschaftlichen Erfolg erst sichert.

Dieses Verhalten zu erreichen, bedarf der Reduktion aller den Austausch behindernden informatorischen Spannungen. So muß die generelle Verfügbarkeit der Leistung mitgeteilt werden. Der Verwender durchläuft, je nach unterschiedlichem Bekanntheitsgrad des Produktes bzw. seines Herstellers oder Vermittlers, mehrere Stadien bis zum Tausch. Die unterschiedlichen Phasen, die jede Empfängergruppe der Marktbeeinflussung in der einen oder anderen Weise durchläuft, sind wichtige Indizien für eine wirtschaftliche, kommunikationsgerechte Botschaftsgestaltung und Mediaselektion (siehe oben S. 29).

Je nach Instrument der Beeinflussung und der Situation des Empfängers beim Ansprechen handelt es sich um einen in der anonymen Masse, der Gruppe erfolgten oder einen individuellen Kontakt.

In der Darstellung in Abbildung 7 werden die einzelnen Instrumente der Marktbeeinflussung von links nach rechts in ihrer wachsenden Übereinstimmung mit dem Produkt bzw. ihrer räumlichen und zeitlich abnehmenden Entfernung zwischen Informationsangebot und Produkt gezeigt. Die Kombination dieser Elemente ermöglicht eine Feinabstimmung in Form einer Individualisierung der Marktbeeinflussung.

Kommunikative Beeinflussung

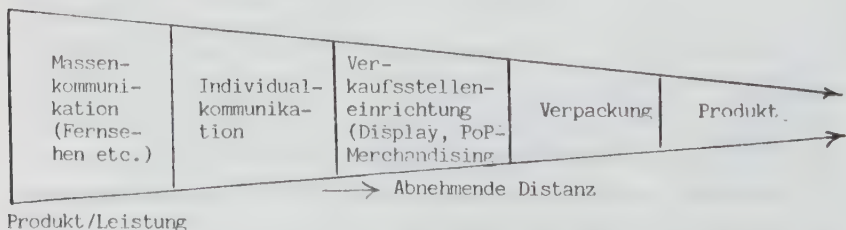


Abb. 7: Beziehung der räumlichen und zeitlichen Distanz zwischen Marktbeeinflussung und Produkt

Voraussetzung für den Marktbeeinflussungserfolg ist neben einer widerspruchsfreien Kommunikation aller Elemente der einwandfreie Empfang der Botschaft durch die Zielgruppe.

Bevor für die als wesentlich herausgearbeiteten Empfängergruppen die unterschiedlichen Aspekte der Marktbeeinflussung durch die Unternehmung und ihre mögliche Gestaltung aufgezeigt werden können, müssen die alternativen Botschaftskanäle und die damit verbundene adäquate Botschaftsgestaltung skizziert werden.

3) Kanäle der Marktbeeinflussung

Die verschiedenen Kommunikationsschaltungen der Marktbeeinflussung lassen sich durch unterschiedliche Kommunikationswege und -kanäle charakterisieren. Für eine Übermittlung der Beeinflussungsbotschaften an die ausgewählte Zielgruppe müssen der oder die Wege und Kanäle ausgewählt werden, die zielgruppenspezifisch am wirkungsvollsten sind. Die Untersuchungen der unterschiedlichen Mediakontakte bezüglich bestimmter, produktindividueller Verbrauchersegmente stehen noch sehr am Anfang. In der Regel werden bisher nur isoliert erhobene Leser-, Hörer- und Zuschaueranalysen erstellt (Buchmann =1973= 54). Ergebnisse über Analysen und Untersuchungen des Verhaltens der Leistungsvermittler und des Verkaufspersonals gegenüber der Marktbeeinflussung der im Verwirklichungsprozeß vorgelagerten Stufen sind dem Verfasser nicht bekannt. Ihre Notwendigkeit sollte sich in der bisherigen Analyse bereits gezeigt haben.

a) Kommunikationswege

Der Vorteil interpersonalen Kommunikation als einem Interaktionsprozeß, in dem sich Sender und Empfänger stetig abwechseln können, liegt im direkten Feedback. Dieser schließt die Möglichkeit erläuternder oder wiederholender Fragen zur Reduktion der Störgrößen und des Geräuschfeldes ein und gewährleistet somit eine gewünschte Interpretation der Botschaft in höherem Maße. In der Literatur findet sich ein exzellenter Überblick dieses oft durch die Werbung verdeckten, aber signifikanten Beeinflussungsbereichs der Unternehmung (Hulbert/Capon =1972= 27 - 34). Die Klassifikation aller im Rahmen der Beeinflussungsmodelle zu beachtenden Kommunikationsmerkma-

le ¹⁾ ist dabei nicht nur für Verkaufsgespräche, sondern z. B. auch für Marktforschungsinterviews von Bedeutung.

Diese Zwei-Weg-Kommunikation kann auch mit mehr als zwei Individuen erfolgen. Auf diese Weise wird die mikrostrukturelle Analyse der Kommunikationskette zur Grundlage der Makrostrukturen der Kommunikation (vgl. dazu Löber =1973= 75 - 79). Ganz allgemein lassen sich die Gruppen- und Massenkommunikation unterscheiden.

Löber beschreibt die Gruppenkommunikation als sukzessiv vorfallende interpersonale Kommunikation, während bei der Massenkommunikation die Botschaft der gesamten Zielgruppe simultan oder einbahnig zukommt (Löber =1973= 78). Mit Blick auf die Erscheinungsformen der Beeinflussung ist sowohl eine gruppenmäßig simultane Ansprache als auch ein direkter Feedback, z. B. durch Mißfallensäußerungen, denkbar. Wichtiger erscheint als Differenzierungskriterium die erforderliche gruppenerhaltende Kommunikation, die bei der Massenkommunikation ausgeschaltet ist und stattdessen freiwilliges Sichaussetzen gegenüber der Botschaft einschließt (Löber =1973= 78).

Die Ergebnisse der Kommunikationsforschung zeigen noch andere Kommunikationswege auf. Kategoriale und totale Massenkommunikation unterscheiden sich bezüglich des homogenen Interesses der Empfänger z. B. für den Kanal bzw. die Produktbotschaft im Gegensatz zu einer verbindungs- und beziehungslosen Heterogenität der Empfänger (Löber =1973= 79). Diese Unterteilung zeigt eine starke Parallelität zum Konzept der Marktsegmentierung.

In gleicher Weise kann die unterschiedliche kommunikative Ansprechbarkeit und Beeinflußbarkeit der Botschaftsempfänger wirken. Dabei gewinnt z. B. eine durch den Diffusions- und Adoptionsprozeß herauszukristallisierende Gruppe von Individuen durch neu erworbene Lerninhalte und daraus resultierende Verhaltensweisen (Wolff =1973= 118) auf andere Individuen in starkem Maße Einfluß. Dieses Phänomen wird durch den Zwei-Stufen-Fluß der Kommunikation beschrieben. ²⁾

1) In bezug auf die menschlichen Sinne lassen sich statisch unkontrollierbare und kontrollierbare sowie dynamisch sich häufig oder selten verändernde Faktoren unterscheiden. Als Beispiel der visuellen Komponente mögen Geschlecht, Kleidung, Gesichtsausdruck und Haltung gelten (vgl. dazu Hulbert/Capon =1972= 29).

2) Das Modell in seiner eigentlichen Form sagt, daß Botschaften von den Medien erst zu Meinungsführern fließen und von dort zu den weniger aktiven Sektionen der Bevölkerung (Katz =1973= 175 ff). Dieses Modell ist heute aufgrund der technischen Entwicklung der Massenkommunikationsmedien überholt aber in übertragenem Sinne anwendbar, wie es der Referenzgruppeneinfluß z. B. zeigt (Hill/Bonjean =1964=; Deutschmann/Danielsen =1960=; Meffert =1977= 133 f).

Eine erfolgreiche Beschreibung und Beeinflussung dieser Gruppen von Konsumptionieren, Meinungsführern, Trendsettern und Neophilen (vgl. dazu Wolff =1973= 118) kann für eine Unternehmung zu einer wesentlichen Reduktion der Ausgaben für die Marktbeeinflussung führen. Ein erfolgreiches Ansprechen dieser Individuen konvertiert diese selbst zu Botschaftskanälen, ohne dem Initiator und Sender der Kommunikationsidee irgendwelche Kosten zu verursachen. Die Gefahr einer Botschaftsverzerrung ist vergleichsweise gering, und es wird u. U. ein bedeutend höherer Effizienzgrad erreicht als durch eine breit gestreute Massenkommunikation.

Die unterschiedlichen Kommunikationswege zum Spannungsabbau zwischen Erscheinungs- und Vorstellungsbild werden im Kommunikationsprozeß durch verschiedene mögliche Kommunikationskanäle realisiert.

Der Systematisierung der zahlreichen zur Verfügung stehenden Kanäle in Primär-, Sekundär- und Tertiärkanäle liegt die Hilfe technischer Verständigungsmittel zugrunde (Löber =1973= 150 ff), wohingegen Kotler lediglich zwischen personalen und nichtpersonalen Kanälen mit ihren Unterformen differenziert (Kotler =1974= 622 ff).

In Anlehnung an Löber und Kotler werden die Kanäle in ihren wesentlichen Ausprägungen und Merkmalen beschrieben, wobei gedanklich nicht vernachlässigt werden darf, daß Kommunikation alle fünf Sinne des Individuums umfassen kann, diese aber von der technischen Entwicklung erst teilweise realisiert werden konnten.

b) Primäre Beeinflussungskanäle

Der persönliche Kontakt zwischen Sender und Empfänger ist die wirksamste Beeinflussungsmöglichkeit. Löber beschreibt ihn als Kommunikation ohne technische Hilfsmittel, die sich vor allem der Sprache bedient (vgl. zu Folgendem Löber =1973= 153 ff). Aber auch visuelle Signale und Zeichen sind zu beachten, die durch Mimik und Gestik übermittelt werden und ebenso beeinflussend wirken (Hulbert/Capon =1972= 27 ff).

Diese Beeinflussung läßt sich auf allen Stufen der Produktverwirklichung praktikabel anwenden und, verbunden mit individuell auf den Empfänger abgestimmten Stimuli, einen Erfolg wahrscheinlich werden. Kotler differenziert innerhalb dieser persönlichen Beeinflussung zwischen

- (1) dem advokativen Kanal, bei dem der Repräsentant der Unternehmung die angestrebte Zielgruppe mittels persönlicher Kontakte und Anreize zu beeinflussen sucht,

- (2) dem aus unabhängigen Experten oder Gutachtern bestehenden Expertenkanal, der aufgrund seiner Fachkenntnisse Einfluß ausübt, und
- (3) dem sozialen Kanal, d. h. den das Individuum umgebenden Kollegen, Freunden und Verwandten (Kotler =1974= 622).

Die beiden letzten Kanäle können von der Unternehmung nur mittelbar eingesetzt werden. Die Parallele zur oben beschriebenen Meinungsführerschaft mit der Problematik der Identifikation der "opinion leader" und ihrer Ansprache bzw. ihrer Heranbildung ist offenkundig.

Wesensmerkmal dieser Beeinflussung ist ein räumliches und zeitliches Feineinander von Sender und Empfänger, d. h. ein Treffen am Verkaufs- bzw. Bezugsort, das jederzeit möglich ist. Mit Beginn des Dialogs ist ein selektiver Rückzug ausgeschlossen. Der Dialog führt im Gegensatz zu den anderen Kanälen zu einem direkten Feedback, wodurch mögliche Mißverständnisse weitgehend ausgeschaltet werden. Darüber hinaus kann neben den verbalen Aussagen das Produkt oft in seiner Verwendungsmöglichkeit gezeigt werden. Dieser Demonstrationseffekt erhöht die Beeinflussungsintensität und läßt diesen Kanal als am effektivsten erscheinen (Löber =1973= 154 - 156).

c) Sekundäre Beeinflussungskanäle

Im Gegensatz zum primären Beeinflussungskanal wird der Kontakt auf nicht-personaler Basis erstellt, da sich der Sender der Botschaft eines technischen Verfahrens, z. B. des Druckmediums bedient. Durch Schrift und unbewegliches Bild als Mittel der Visualisierung der Botschaft werden die optischen Dimensionen des Empfängers angesprochen. Die Botschaften gelangen in Form von Zeitungen, Zeitschriften, Magazinen, Flugblättern, Prospekten oder Direct Mail in die Hände der Zielgruppe oder erstellen als Display, wie Hinweisschilder, Fensteraufkleber, Plakate, Anschlagwerbung oder Neonreklame, zahlreiche Beeinflussungskontakte. Gemeinsamer Vorteil ist die Wiederlesbarkeit der Botschaft auf Dauer, im Gegensatz zur vergehenden bzw. flüchtigen Kontaktaufnahme durch akustische oder elektronische Elemente.

Der Empfänger kann Zeitpunkt, Ort und Tempo der Botschaftsaufnahme selbst bestimmen, falls ihm das Medium, z. B. in Form einer Zeitung, übertragen wurde. Darüber hinaus besteht eine selektive Auswahlmöglichkeit zwischen und innerhalb dieser Medien.

Zeitungen beschränken das Beeinflussungsgebiet meistens regional und sind durch täglich konstantes Erscheinen sehr nachhaltig in ihrer Wirkung. Zeitschriften oder Magazine erscheinen dagegen in größeren zeitlichen Abständen und sind so meist nicht auf dem aktuellsten Stand. Fachmagazine lassen sich aufgrund ihres spezifischen redaktionellen Inhalts oft qualitativ auf ein bestimmtes Zielgruppensegment spezifizieren.

Das räumliche und oft zeitliche Nebeneinander der Signale der Beeinflussung findet seine Verstärkung für die Beeinflussungsintensität durch eine verstärkte bildhafte Unterstützung der persuasiven Botschaft (Löber =1973= 149 f; Goll =1977= 61 f).

Vereinzelte Versuche, vor allem in Zeitschriften, haben gezeigt, daß auch die anderen Sinne des Individuums zur Sekundäransprache verwendet werden können. Geruchs- und Geschmacksbotschaften an die Zielgruppe zu bringen und diese als Beeinflussungskanal zu gebrauchen, ist ein technisch bereits weitgehend gelöstes Problem,¹⁾ das nur noch keine wirtschaftlich rentable Form gefunden zu haben scheint.

Auch das Produkt und seine Verpackung sind in diesem Zusammenhang als Sekundärkanal aufzufassen. Die informativ-beeinflussende Wirkung der Leistung wurde bereits unter den Beeinflussungsinstrumenten aufgeführt (siehe oben S. 23). Als Träger dieser Informationen wird die Leistung selbst zum Kanal.

Das gleiche gilt für die Verpackung, die durch die häufig visuelle Darstellung des Produktes und seiner Verwendungs- und Gebrauchsmöglichkeit in Schrift und Bild einem Druckmedium gleichzusetzen ist.

d) Tertiäre Beeinflussungskanäle

Grundbedingung der Kommunikation dieses nichtpersonalen Kanals ist eine technische Apparatur sowohl auf Seiten des Senders als auch des Empfängers. Rundfunk, Fernsehen und Film als elektronische Kanäle lassen sich hierunter subsumieren. Sie vermitteln zeitlich nacheinander vergängliche Botschaften und stehen damit im Gegensatz vor allem zu den Sekundärkanälen. Die Problematik ihres Einsatzes liegt in dem vom Sender bestimmten Tempo der Kommunikation und ihrer zeitlichen Terminierung, z. B. durch fixierte Sendetermine. Auch kann die starke Selektionsmöglichkeit des Empfängers vom Sender der Marktbeeinflussung nicht verändert werden.

1) Beilagen in Druckmedien können mit Duftnoten für Seife oder Parfüm oder Fruchtgeschmacksproben versehen werden. Diese abtrennbaren Rubbelmuster verhindern auch z. B. eine dauerhafte Geruchsbotschaft eines Kanals.

Der Rundfunk arbeitet allein auf akustischem Weg und ermöglicht dem Empfänger simultane andere Beschäftigung. So ist es der einzige Kanal, der bis heute seine Zielgruppe z. B. im Auto effektiv erreichen kann. Fernsehen und Kino haben den Nachteil, auch die optische Aufmerksamkeit des Empfängers zu erfordern, können ihre Zielgruppe dafür aber sowohl mit bewegten Bildern, Wort und Musik zu beeinflussen suchen. Das führt zu einer gesteigerten Beeinflussungswirkung bzw. -intensität. Das simultane Ansprechen mehrerer Sinne führt im allgemeinen zu einem größeren Wahrnehmungs- und Lernwert bei Personen.

Technische Entwicklungen wie das Magnetophonband oder das Videotape ermöglichen es, die zeitliche Terminierung teilweise zu umgehen. Veränderungen des Verkehrssystem, die nicht mehr die optische Konzentration des Fahrers verlangen, würden hier ebenso neue Dimensionen eröffnen, wie die Möglichkeit einer elektronischen Übermittlung andere Sinne ansprechender Botschaften, wie sie in den Vereinigten Staaten bereits auf ihre technische Durchführbarkeit und wirtschaftliche Gestaltung hin getestet werden. ¹⁾

Das Telefon scheint in einer Zittersituation zu stehen. In der hier gebrauchten Klassifikation - eindeutig Tertiärkanal - zeigen seine Eigenschaften des direkten Feedback, der echten Gesprächsmöglichkeit ohne zeitliche Bindung aber mit eventueller Wiederholung, eine weitgehende Übereinstimmung mit der Individualkommunikation in Form des Primärkanals.

Es wird aber das Ziel aller Beeinflussungskanäle sein, der Individualkommunikation als effektivster Beeinflussungsform möglichst nahe zu kommen.

4) Botschaften der Marktbeeinflussung

Das Ziel der Marktbeeinflussung durch die Unternehmung, die informativsten Spannungen zu reduzieren und die Zielgruppe in ihrem Vorstellungsbild mit dem Erscheinungsbild des Produktes in Einklang zu bringen, wird

1) So hat der Sears-Konzern in den Vereinigten Staaten bereits ein Versandkatalogbestell-System entwickelt, das von jedem Bezieher über seine private Telefonwählscheibe betrieben werden kann. Dabei werden durch das Wählen bestimmter Code-Nummern in der Versandzentrale - nach einer Kontrollschaltung - alle Vorgänge bis hin zur Fakturierung ausgelöst (Vortrag von Sears Public Relations im American Marketing Association Club in Athens, Georgia, Dezember 1975). Die Weiterentwicklung geht dahin, über Kabelfernsehen auch Produktdemonstrationen auf Bedarf zu ermöglichen, wobei auch an eine Integration der Geschmacks- und Geruchsdimension für die Botschaftsübermittlung gedacht wird. Also auch hier ein tertiärer Beeinflussungskanal.

erst durch die Botschaft selbst realisiert. Die Identifikation der Empfängergruppe und ihrer präferierten Beeinflussungskanäle ermöglicht eine wirksame Übermittlung der Botschaft. Die inhaltliche Gestaltung und Aufmachung der Mitteilung ist im wesentlichen abhängig von der Zielgruppe, ihrer Entscheidungssituation im Augenblick des Empfanges und ihrer Stellung im Rahmen des Produktverwirklichungsprozesses. Aus der Beschreibung der Kommunikationskette lassen sich folgende technische Prämissen für die Botschaftsgestaltung aufstellen:

- (1) Die Botschaft muß empfangen werden,
- (2) sinnvoll verschlüsselt sein, und
- (3) die verwendeten Symbole müssen im Erfahrungsfeld des Empfängers liegen.

Funktion und Struktur der Botschaft ist abhängig von der Bedeutung und dem Sinngehalt der in ihr verwendeten Zeichen und Symbole, die je nach Empfänger unterschiedlich interpretiert werden können. Die Botschaft als Reihenfolge, Nach- und Nebeneinander von Zeichen muß derart gewählt werden, daß die vom Sender beabsichtigte Aussage an die Empfängergruppe einwandfrei interpretierbar übermittelt wird. Mit Hilfe der Semiotik, der Zeichentheorie, analysiert die Kommunikationswissenschaft die verschiedenartigsten Zeichentypen, ihre Koordination und Anwendung (vgl. dazu Cherry =1963= 258 ff). Nach der Darlegung der Funktion und Struktur der Botschaft werden die verschiedenen Ebenen der Semiotik in ihrer Bedeutung für eine adäquate Botschaftsgestaltung umrissen.

a) Botschaftsfunktion

Die verschiedenen Funktionen der Botschaft für die Marktbeeinflussung decken sich weitgehend mit denen der Kommunikation im Marketing ganz allgemein. Die Botschaft verursacht letztlich die Wirkungen von reiner Informationsübermittlung, Wissensänderung und Wunschanregung über Wahrnehmungsveränderung, Überzeugung und emotionalen Effekten bis hin zu Handelssteuerung, Verhaltenswandel oder nachträglicher Bestätigung (vgl. Kotler =1974= 630). Mittels der Botschaft wird ein direkter Einfluß auf den Entscheidungsprozeß des Marktpartners ausgeübt.

In der Literatur werden die einzelnen Dimensionen der Kommunikation für die Produkt- und Marktverwirklichung unterschiedlich charakterisiert. So unterscheidet Breyer die "contactual function" als die Suche und Realisierung von Kontakten zwischen Produzenten und Konsumenten gegenüber der "negotiatory function" als der Verhandlung der Marktpartner mit dem Ziele einer Interessenübereinkunft bzw. einer korrespondierenden Willenserklärung des Warenaustausches (Breyer =1934= 6 f).

Während Feldmann mit der informierenden, regulierenden und stimulierenden Kommunikation deren Dimensionen zu beschreiben versucht (Feldmann =1962= 161 ff), werden nach Fisk durch die Kommunikation im Marketing drei Zwecke verfolgt: Die Kontaktförderung als Erstellung und Aufrechterhaltung des Kontaktes zwischen den Marktpartnern, die Motivierung zur Erstellung einer Übereinstimmung der beteiligten Marktpartner und der Feedback zur Effizienzmessung der Marketingaktivität (Fisk, G. =1967= 282).

Es ließen sich noch eine Vielzahl weiterer Kataloge aufführen (vgl. dazu Meyer-Dohm/Kuhlmann =1972= 33 ff), die sich oft nur graduell unterscheiden, doch sollen hier in Anlehnung an McGarry die drei wesentlichen Grundelemente kurz beschrieben werden. (McGarry =1967= 353; Meyer-Dohm/Kuhlmann =1972= 44 ff)

aa) Kontaktaufnahme

Für McGarry besteht die Hauptaufgabe des Marketing in der gegenseitigen Anpassung des Bedarfs und des Angebots. Somit muß auf allen aufeinanderfolgenden Stufen des Marketingprozesses Kontakt geknüpft werden (McGarry =1967= 353 ff). Diese Funktion wird im allgemeinen als persönliche Kommunikation zwischen Individuen verstanden (Meyer-Dohm/Kuhlmann =1972= 44) und überwiegend auf den persönlichen Verkauf beschränkt. Die Kontaktaufnahme zwischen den Marktpartnern kann aber ebenso durch Werbung und das Produkt selbst erfolgen. Die Erstellung des Kontaktes ist zur Vervollständigung der Produktverwirklichung unerläßlich, da ohne Kommunikation jeder Warenaustausch rein zufällig wäre. Die personale Kontaktaufnahme erfordert relativ hohe Kosten pro Umsatzakt, führt aber zu relativ hoher Stabilität der Beziehung und damit sinkenden Kosten im Zeitablauf (Alderson =1957= 143 f; Meyer-Dohm/Kuhlmann =1972= 44 f). Bei nicht personaler Kontaktaufnahme, z. B. durch Massenkommunikation, sind die Kosten pro Umsatzakt geringer, ebenso aber auch die Stabilität

der Beziehung (Meyer-Dohm/Kuhlmann =1972= 48; Fisk =1967= 283). Der jeweilige Sender muß das für seine Zielgruppe geeignete Mittel der Kontaktaufnahme bestimmen, um im weiteren Verlauf eine weitgehende Kongruenz des Erscheinungs- und Vorstellungsbildes zu erreichen oder zu erhalten, die beide Marktpartner in geschäftliche Beziehung bringt bzw. diese fortbestehen läßt (McGarry =1967= 357).

bb) Information und Persuasion

In logischer Folge der Kontaktaufnahme muß die Beeinflussung des Erwartungsbildes des Marktpartners durch die Präsentation des Produktbildes gesehen werden. Neben der Erstellung und Verfügbarmachung eines Produktes steht die Aufgabe, den Marktpartner von dieser Gelegenheit in Kenntnis zu setzen. Nur die Bereitstellung der erforderlichen Informationsbasis über Sinn und Zweck der beworbenen Leistung führt zu einer Verbesserung der Markttransparenz und einem Abbau einer vorhandenen Inkongruenz zwischen Produzenten- und Konsumentenerwartungen. Viele Autoren unterscheiden diesbezüglich die informative und persuasive Funktion der Kommunikation, ja stellen die Information als eigenes Produkt neben die eigentliche Unternehmungsleistung (Hicks =1962= 257; Chamberlin =1957= 147). Sie verkennen jedoch die Tatsache, daß die Information über die Verfügbarkeit unmittelbar mit dem Produkt verbunden ist (Kirzner =1973= 155). Kommunikation besteht also u. a. aus Botschaften, die den Partner von unbekannten Leistungen in Kenntnis setzen oder auf bisher nicht erhaltene oder erwünschte Eigenschaften schon bekannter Produkte hinweisen (Telser =1966= 458 ff; Kirzner =1973= 151 - 159), für die der Marktpartner zu einer entgeltlichen Gegenleistung bereit ist. Dabei wird gedanklich davon ausgegangen, daß die Kommunikationsausgaben im Produktpreis enthalten sind.

Im Rahmen der Beeinflussung wird der persuasive Charakter oft über die informative Komponente gestellt. Chamberlin zeigt, daß Individuen auf eine emotionale Ansprache in gleichem Maße ansprechen wie auf eine rationale. Es ist kaum möglich, eine trennende Linie zwischen beiden Komponenten zu ziehen (Chamberlin =1957= 146 f). Hicks argumentiert gleichermaßen, wenn er die soziale Funktion der Werbung als durch die Information nicht ausreichend erfüllt sieht und fordert, daß Kommunikation auch attraktiv bzw. persuasiv sein muß (Hicks =1962= 257).

Es zeigt sich eine enge Parallele zwischen reiner Informationsversorgung und reiner Persuasion. Informieren wird zum Beeinflussen des Marktpartners, um dessen Vorstellungs- oder Erwartungsbild zu verändern. Alderson sagt in diesem Zusammenhang, daß jede effektive Kommunikation beeinflussend wirkt (Alderson = 1965= 317). Informationen und Empfehlungen müssen persuasiv präsentiert werden, wenn sie Wirkung zeigen sollen. Die Botschaft muß komplementär (Kirtzner = 1973= 162) zum Produkt erfolgen und von der Zielgruppe bemerkt und absorbiert werden. Benötigt wird daher eine effektive Aufmachung, die Blicke fangend, Aufmerksamkeit bewirkend ist, und sei es durch dauernde Wiederholung (Kirtzner = 1973= 163).

cc) Feedback

Der Vollständigkeit halber muß die Feedbackfunktion auch hier nochmals aufgeführt werden. McGarry faßt die Instrumente der Marktforschung, Informationsbeschaffung und Ergebniskontrolle als Ermittlung der Bedürfnisse potentieller und aktueller Marktpartner mit dem Ziel jetziger und zukünftiger Markttadäquanz des Warenangebots unter der "merchandising function" zusammen (McGarry = 1964= 233 ff). Allerdings müssen hier auch die Erkenntnisse der Marktpartnerausprägungen eingeordnet werden, die McGarry unverständlicherweise der Kontaktaufnahme zugeordnet hat (McGarry = 1967= 353 ff). Besonderes Merkmal des Feedback ist sein, der eigentlichen Aktionsrichtung im Produktverwirklichungsprozeß entgegengerichteter, Botschaftsfluß (Meyer-Dohm/Kuhlmann = 1972= 51).

b) Botschaftsstruktur

Für eine effektive Botschaftsübermittlung muß auch der Aufbau der Botschaftsargumente und ihre zielgruppengerechte Präsentation beachtet werden.

Eine in der Beeinflussungsbotschaft explizit enthaltene Handlungsaufforderung zum käuflichen Erwerb eines Produktes oder zur Teilnahme an einem Wettbewerb wird im allgemeinen als wirkungsvoller erachtet, als den Empfänger selbst diese Schlußfolgerung ziehen zu lassen (Kotler = 1974= 632; Löber = 1973= 202 f). Bei einer intelligenten, hoch motivierten Zielgruppe ist auch eine negative Reaktion auf die Präsentation einer Schlußfolgerung denkbar, wenn sich die Marktpartner dadurch manipuliert und in ihrer Entscheidungsfreiheit eingeschränkt fühlen. Mangelnde Glaubwürdigkeit gegen-

über dem Sender und Vertrauen in die eigene Urteilskompetenz und -fähigkeit gegenüber dem Mitteilungsangebot erhöhen die Wirksamkeit einer implizierten Schlußfolgerung (Kotler =1974= 632).

Über die Präsentationsreihenfolge der Zeichen und Argumente einer Botschaft liegen sich widersprechende Aussagen vor. Der Primateneffekt, daß das stärkste Argument am Anfang einer Beeinflussungsbotschaft die größte Wirkung erzielt (Kotler =1974= 633), beruht auf der Überlegung, auf diese Weise das Interesse und die Aufmerksamkeit für die Empfangsbereitschaft der restlichen Botschaft zu erhöhen sowie der Beobachtung, daß sich beim seriellen Lernen im allgemeinen der ersten Fakten am besten erinnert wird (Löber =1973= 201).

Der Aufbau einer Botschaft vom schwächeren zum stärkeren Argument resultiert aus dem Neuheits- oder Finalitätseffekt des dominierenden, zuletzt genannten Arguments (Kotler =1974= 633).

Auch die Entscheidung über eine ein- oder zweiseitige Argumentation ist für die Botschaftsstruktur mitentscheidend. Eine einseitig die positiven Elemente des Produktes oder der Leistung heraushebende Marktbeeinflussung erweist sich als effektiver, wenn gegenüber dem Sender bereits eine positive Einstellung z. B. in Form der Glaubwürdigkeit besteht (Kotler =1974= 633; Löber =1973= 203 f).

Eine zweiseitige Pro- und Kontraargumentation führt auch eventuelle Mängel des eigenen Produktangebots an. Diese Struktur empfiehlt sich insbesondere, wenn die Zielgruppe auch der Marktbeeinflussungsstrategie direkter Konkurrenten ausgesetzt ist, bzw. wenn es sich um Produktinnovationen handelt (Löber =1973= 203 f).

Auf die Verwendung emotionaler Zeichenelemente wurde bereits bei den Beeinflussungsmodellen hingewiesen. Eine z. B. auf die Ankündigung negativer Sanktionen abzielende Übermittlung von Angst- und Drohhappen¹⁾ wird in diesem Zusammenhang häufig zur Handlungsaktivierung verwendet (Kroeber-Riel =1975= 275 f).

Hier zeigt sich die eng verbundene Abhängigkeit einer kommunikationsgerechten und wirtschaftlichen Beeinflussungskonzeption mit einer zielgruppen- und empfangsadäquaten Botschaftsgestaltung.

1) Beispielhaft könnte Lenor's "schlechtes Gewissen" oder der Slogan "Mundgeruch macht einsam" angeführt werden.

c) Botschaftsgestaltung

Für eine kommunikations- und empfängergerechte Gestaltung der Botschaft liefern die drei von Cherry beschriebenen Abstraktionsniveaus der Semiotik, als der Lehre oder Theorie von den Zeichen, einen wesentlichen Beitrag (vgl. zu Folgendem Cherry =1963= 258 - 264).

Die Syntaktik umfaßt die Erforschung der Zeichen und Zeichengruppen und ihrer Beziehung untereinander. Die Analyse der Zeichen und ihrer Anordnung, der Art und Verkettung der zu einer Einzelaussage komponierten Zeichen z. B. in Form eines Plakates wird auf rein formaler Basis vorgenommen (Cherry =1963= 260 f). Hierunter fallen die formalen Regeln für das Zusammenfügen von Wörtern, wie sie für die Kreation neuer Marken- und Produktnamen erforderlich sind.

Die Semantik befaßt sich mit der Beziehung der Zeichen zu ihrer Realität (Cherry =1963= 262) und ihrer jeweiligen Bedeutung für Sender und Empfänger der Kommunikation. Für die Botschaftsgestaltung im Rahmen des Verwirklichungsprozesses ist die vom Empfänger der Marktbeeinflussung empfundene Bedeutung ausschlaggebend. Diese muß vom Sender entsprechend erforscht und angesprochen werden. Der beschriebene Sachverhalt ist für alle menschlichen Sinne gültig, d. h. Farben, Tiersymbole und Gerüche können für verschiedene Individuen Unterschiedliches bedeuten ¹⁾ und differenzierte Verhaltensweisen auslösen. Der Mensch reagiert demnach nicht primär auf Zeichen, sondern auf deren Bedeutung, die er aus Erfahrungen mit anderen Ereignissen assoziiert. Denotationen bezeichnen dabei die Grund- oder Kernbedeutung bestimmter Zeichen, die, ohne normative oder affektiv-emotionale Elemente beladen, quasi objektiv sind. Die selektive Aufnahme und Verarbeitung dieser Zeichen durch ein Individuum und die dem Zeichen beigeordneten Nebenbedeutungen werden Konnotationen genannt (vgl. dazu Fußnote 1) auf S. 38; Löber =1973= 57, 186 f).

Neben diesen unterschiedlichen Bedeutungstiefen (Löber =1973= 188) der Botschaft läßt sich ihr Bedeutungsfeld durch das zu kommunizierende Angebot und dem Botschaftsempfänger charakterisieren (Löber =1973= 188).

1) Das Tigersymbol in der Esso-Kampagne 1967 "Pack den Tiger in den Tank" ist in Thailand ein Zeichen der Schwäche, was zu einem großen Fiasko dieser Kampagne führte (Ryans =1969= 69 - 75).

Bedeutungstiefe \ Bedeu- tungsfeld	Angebot	Empfänger
	Verfügbarkeit	Verwendung
Denotation		
Konnotation	Vorstellungs- bild	Motivation

Abb. 8: Bedeutungsfelder der Marktbeeinflussung

Quelle: Modifikation nach Löber =1973= 188

In ihrer denotativen Komponente informiert die Botschaft über die generelle Verfügbarkeit des Produktes, seine zielgruppenmäßige Verwendung in der Produktverwirklichung, bekannte und noch nicht praktizierte Handels- und Konsumformen.

Die Unmöglichkeit der Trennung von Information und Persuasion hat gezeigt, daß eine rein denotative Botschaft im allgemeinen nicht ausreicht. Chamberlin und Hicks, wie auch die Beeinflussungsmodelle zeigen die Bedeutung der atmosphärischen Ebene (siehe oben S. 33) bzw. des emotionalen Zusatznutzens. So lassen sich durch syntaktisch-semantic Gestaltung Konnotationen erzeugen, die den Beeinflussungserfolg positiv verstärken können, indem sie das Vorstellungsbild bei den Empfängern mit diesem Zusatznutzen versehen. ¹⁾

Die auf die Empfängergruppe abzielenden Elemente der Botschaft sollen durch ihre konnotative Symbolik die das Verhalten beeinflussenden Bewertungen, Assoziationen und Emotionen ansprechen. Diese "Motivation" verwendet Signale, deren allein affektive Mitbedeutungen z. B. in Form zweideutiger Bild- und Textkombinationen, ²⁾ eine gewünschte Handlungsaktivität beabsichtigt.

1) Dieser Zusatznutzen ist zu unterscheiden von jener Veränderung des Wert-Preis-Quotienten im Rahmen der Incentivespromotions (siehe oben S. 21 ff).

2) Beispielhaft sind Werbeslogans wie "Sie sind alt genug, alles zu teilen" (Rolo), "An meine Haut lasse ich nur Wasser und CD" (CD-Seife) oder Veith-Pirellis bildlicher Vergleich des Autoreifens mit Frauenbeinen.

Eng damit verbunden ist die Pragmatik als dritter Ebene der Semiotik, die Zeichen und Symbole in bezug auf ihre Benutzer erforscht und sämtliche persönlich-psychologischen Faktoren unterschiedlicher Kommunikationsereignisse berücksichtigt (Cherry =1963= 259). Die Bedeutung einer Botschaft resultiert aus den Erfahrungen, den Lebensumständen und der momentanen Geistesverfassung oder Stimmung bei der Botschaftsaufnahme (Cherry =1963= 263). Ein Zeichen oder ein Symbol bedeutet nicht irgend etwas, sondern es bedeutet etwas für jemanden in einem Zeitpunkt, einer bestimmten Situation. Die Gestaltung der Botschaft muß dieser speziellen Empfangssituation Rechnung tragen. Wirkungen und Bedingungen der Botschaften werden dabei konditioniert durch die funktionale, strukturelle und mediale Gestaltung der Marktbeeinflussung.

III. Verhaltensgrundlagen der Marktbeeinflussung

Die Analyse der Aktions- und Gestaltungsgrundlagen der vertikalen Marktbeeinflussung hat gezeigt, daß die Sender ihre Stellung im Verwirklichungsprozeß erkennen und ihre Botschaft an den Aktionsparametern der nachgelagerten Empfänger ausrichten müssen. Für eine effektive Kommunikation sind daher Kenntnisse über die Verhaltensstrukturen und -prozesse dieser Individuen und Organisationen unerlässlich.

Oft werden heute psychologische oder soziologische Variablen und Ansätze verwendet, die sich nur mit dem Verbraucher auseinandersetzen. Allein die sozial-wissenschaftliche Feldtheorie zeigt die Notwendigkeit einer Analyse des spezifischen Verhaltensspielraums in seiner Gesamtsituation. Der Wirkungszusammenhang aller psychischen und sozialen Einflußfaktoren muß in seinem sachlichen und zeitlichen Zusammenhang dargestellt werden (Levin =1963= 104).

Ein umfassender verhaltenswissenschaftlicher Referenzrahmen muß aber alle Stufen und Phasen des Verwirklichungsprozesses, seiner Träger und deren spezifische Verhaltensdeterminanten integrieren. Zu diesem Zweck wird die Annahme einer gemeinsamen Betrachtungsweise von Individuen und Organisationen zu treffen sein. Der bereits vielfach als nützliche Erklärungsgrundlage herangezogene (Krüger =1972= 29), aus der Soziologie stammende, Rollenansatz soll dafür Verwendung finden.

Im Folgenden wird die Anwendung des Rollenkonzepts auf den Verwirklichungsprozeß gezeigt. Die Beschreibung der Spannungen zwischen den Elementen und Determinanten dieses Prozesses soll mögliche Ansatzpunkte, Handhabungsformen und Wirkungsweisen einer um Gleichgewicht bemühten Marktbeeinflussung der Unternehmung skizzieren.

1) Die Produktverwirklichung im Rollenkonzept

a) Das Rollenkonzept

Die Rolle stellt die mit der Einnahme einer Position in einer Sozialstruktur verbundenen Verhaltenserwartungen an ein Individuum dar. Die Positionen kennzeichnen die strukturelle Komponente des sozialen Gebildes. Die Rolle beschreibt den funktionalen Aspekt, der die erwarteten Verhaltensweisen beschreibt, die dem einzelnen Rollenträger von den anderen Mitgliedern der Sozialstruktur, den Rollenpartnern, zugewiesen werden (vgl. dazu Kroeber-Riel =1975= 246 f). Positionen sind demnach nicht an Personen gebunden. Ein Individuum füllt Rollen entsprechend der Positionen, die es innehat, aus, z. B. als Außendienstmitarbeiter eines Konsumgüterherstellers, als Präsident eines Tennisclubs oder als Familienvater. Es lassen sich drei wesentliche Komponenten des Rollenbildungs- und erfüllungsprozesses zusammenstellen (vgl. dazu Krüger =1972= 30):

- (1) Die Rollenerwartungen in ihrer Abstufung als Muß-, Soll- oder Kannerwartungen der Rollenpartner.
- (2) Die Selbstdeutung der Rolle durch den Rollenträger.
- (3) Die faktische Rollenentsprechung mit ihrer Verknüpfung positiver bzw. negativer Sanktionen in Form von Belohnungen und Bestrafungen für erwartungsmäßiges oder nicht erwartungsmäßiges Verhalten.

Das Denken in den Dimensionen dieses Ansatzes soll als formale Grundlage zur Beschreibung des Verhaltens im Rahmen der Marktbeeinflussung Verwendung finden. Um den Verwirklichungsprozeß als Rollenprozeß interpretieren zu können, ist eine umfangmäßige und inhaltliche Erweiterung erforderlich.

b) Umfangmäßige Erweiterung

Die Möglichkeit der Übertragung des Rollendenkens auf die Unternehmung hat auch in der deutschen Literatur zunehmend Verbreitung gefunden (Krüger =1972= 29 ff). Dabei werden die von der Umwelt, aber auch von Mitarbeitern an die Unternehmung herangetragenen Erwartungen in bereichs- und individualorientierte Zielvorgaben, Stellenbeschreibungen, Handlungsregeln und -aktivitäten umgewandelt (vgl. dazu Krüger =1972= 31 ff). Daraus resultieren die Rollenerwartungen der Unternehmung als Sozialgebilde an die jeweils für die Rollenerfüllung der Unternehmung verantwortlichen Bereiche bzw. Mitarbeiter. Die Darstellung des Rollenmodells der Unternehmung nach Krüger in Abbildung 9 zeigt, wie die Unternehmungen, die Unternehmungsbereiche und Mitarbeiter zu Rollensendern und empfangern werden, als auch die Umformung von Unternehmensrollen in Individualrollen.

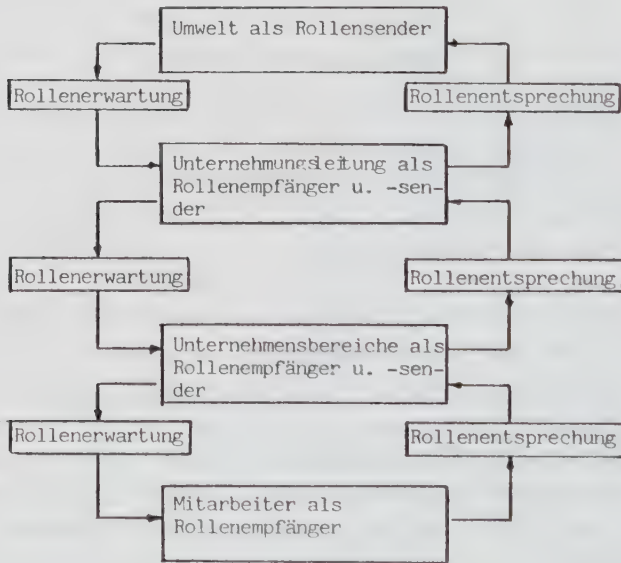


Abb. 9: Rollenmodell der Unternehmung

Quelle: Vereinfachte Modifikation nach Krüger =1972= 34

So schlagen sich die Umwelterwartungen bezüglich der Unternehmung als Bedarfsdeckungseinheit innerhalb der Organisation in Erwartungen gegen- über z. B. der Beschaffungs-, Planungs-, Produktions- oder Absatzbereiche

nieder. Für die Marktbeeinflussung fällt dem an den Verkauf gerichteten Rollen-Erwartungsprofil besondere Bedeutung zu. Es bedarf keiner Erklärung, daß dieses Modell für Produzenten- und Handelsunternehmen Gültigkeit hat.

Um den Produktverwirklichungsprozeß in das Rollenmodell einzubetten, muß die Anwendung dieses Ansatzes neben intraorganisationalen auch interorganisationalen Beziehungen Rechnung tragen. Ausgehend von der Überlegung, daß die Unternehmung als Sozialstruktur selbst wieder Bestandteil eines übergeordneten Systems ist (Gill/Stern = 1969= 23), zeigen Gill und Stern, daß die Unternehmung im Distributionskanal Positionen einnehmen, die durch die Rollenpartner im Rahmen der Verwirklichung erwartet und antizipiert werden können (vgl. dazu Gill/Stern = 1969= 33 f).

In Anlehnung an Abbildung 5 der Stufen der Produktverwirklichung lassen sich die möglichen Rollensender und -empfängerbeziehungen aufzeigen. Wegen der Vielfalt der Beziehungen werden nur die Rollenerwartungen aufgezeigt, denen die Rollenenstprechungen genau entgegengesetzt verlaufen. In diesem Zusammenhang tritt die Umwelt als Rollensender des wirtschaftlichen Prozesses im allgemeinen auf.

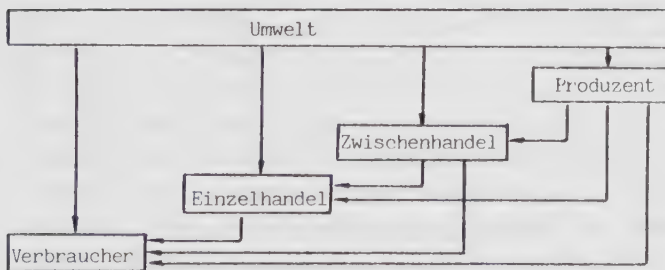


Abb. 10: Die Rollenerwartungen der Produktverwirklichung

Es ist offensichtlich, daß auf den einzelnen Stufen das beschriebene Rollenmodell der Unternehmung gültig ist.

Erst eine Erfassung der Rollensituation des Konsumenten schließt die Gesamtbetrachtung des Produktverwirklichungsprozesses als Rollenmodell ab. Das Herunterbrechen aller Rollen auf die Wahrnehmung und Selbstdeutung der Einzelrolle findet seine Entsprechung in der Beschreibung der Konsumentenrolle als einem partiellen Zusammensetzen der Rollenerwartungen aller individuellen Positionen (Kroeber-Riel = 1973= 247). Die Kon-

sumentenrolle wird in ihrem Zusammenwirken aller einzelnen Rollen des Individuums, auch als agglomerative Rolle beschrieben (Hillmann =1971= 50).

Es erscheint gerechtfertigt, in den folgenden Überlegungen von einer gemeinsamen Betrachtung aller an der Produktverwirklichung beteiligten Personen oder Organisationen und ihrer Untergruppen als Rollenträger auszugehen.

c) Inhaltliche Erweiterung

Im Rahmen dieses auf inter- und intraorganisationale und -personale Relationen bezugnehmende Rollenkonzept muß auch eine auf die inhaltliche Komponente abzielende Betrachtungsweise beachtet werden (vgl. auch Krüger =1972= 32 f).

Neben der definitorisch bedingten sozialen Dimension läßt sich das Rollenmodell auch auf die sachlichen Aufgabengebiete und Zielanforderungen übertragen. Für die Mitarbeiter einer Organisation in der Verwirklichung werden diese Anforderungen sowohl durch das Zielsystem der Organisation als auch durch die Individualziele mitbestimmt. Das gilt in gleicher Weise für die Unternehmung und ihre Bereiche als Rollenträger.

Die Verbraucherrolle ist zum größten Teil durch Emotionen, Motive und Einstellungen bestimmt, die individuell durch kulturelle und soziale Einflüsse im Laufe des Lebens ebenso erlernt sind wie Verhaltenstechniken und -reaktionen. Das aus angeborenen Trieben und Motiven resultierende unwillkürliche Verhalten im Verwirklichungsprozeß kann als ein von der Natur dem Individuum, meist biologisch bestimmtes Rollenverhalten bezeichnet werden. Inwieweit es sich um Muß-, Soll- oder Kannerwartungen handelt, müßte noch kritisch überprüft werden.

Die Verwendung des Rollenansatzes ermöglicht eine gedanklich einheitliche Beschreibung des Verwirklichungsprozesses eines Produktes. Alle beteiligten Personen und Organisationen, ihre ökonomischen, soziologischen und psychologischen Erkenntnisse werden ebenso berücksichtigt wie die Anforderungen an die Rollendurchführung (Krüger =1972= 30 f). Auf diese Weise wird eine umfassende Analyse der vertikalen, stets auf das Verhalten der Marktpartner gerichteten Marktbeeinflussung erleichtert. Der Nachteil der durch den Abstraktionsgrad bedingten Wirklichkeitsreduktion sollte durch die konzeptionelle Betrachtungsweise bei weitem kompensiert werden.

2) Wirtschaftliches Verhalten als Rollenerfüllung

Die umfangmäßige und inhaltliche Erweiterung des Rollenmodells läßt die Rollenerfüllung als Erreichung bzw. Befriedigung der individuellen und organisationalen Motive resp. Ziele durch wirtschaftliches Verhalten beschreiben. Die Ursachen und Bestimmungsfaktoren dieses Verhaltens werden durch die Motivation beschrieben (Rüttinger u. a. =1974= 22). Im Folgenden wird dieses Phänomen allgemein und in seinen beiden für das wirtschaftliche Verhalten wesentlichen Erscheinungsformen aufgezeigt, ergänzt durch die Darstellung der für das wirtschaftliche Verhalten als Rollendurchführung relevanten Determinanten.

a) Motivation wirtschaftlichen Verhaltens

Im Rahmen verschiedener theoretischer Ansätze werden durch Verhaltensprozesse beschriebene, aktionsorientierte, überwiegend beobachtbare, aber auch nicht beobachtbare, Phänomene, wie z. B. der Erwerb oder die Einstellung zu einem Produkt bzw. das Verkaufsgespräch zwischen Außendienst und Handel, zu erklären und vorauszusagen versucht (vgl. dazu Rüttinger u. a. =1974= 13-34). Die Verhaltensstrukturen zeigen jene ideen- und sachbezogenen Dispositionen der Person oder der Organisation, die diese Prozesse steuern und leiten. Dabei treten die unterschiedlichsten, gleichsam als Verhaltensbereitschaft (Rüttinger u. a. =1974= 15) zu verstehenden Motive, Ziele und die sie bedingenden bzw. daraus resultierenden Einstellungen in Interaktion zueinander. Motive resp. Ziele regen zu Leistungen ¹⁾ an, d. h. sie erzielen eine Motivationswirkung und bewirken Verhaltensreaktionen oder Interaktionswirkungen. Der sich aus dieser Interaktion ergebende komplex strukturierte, dynamische Zusammenhang (Rüttinger u. a. =1974= 15) als Aktivierung dieser Verhaltensbereitschaften ist die Motivation.

Art und Weise der Motivation ist in starkem Maße durch die situative Umwelt und die Persönlichkeitsstruktur des Rollenträgers geprägt und bestimmt. Neben die angeborenen Motive treten die durch Erfahrung und Lernprozesse erworbenen Bedürfnisse. Ihre individuelle Erfahrungs- und Lernsituation wird gleichsam zum Abbild dieser Situation (Rüttinger

1) Jede Aktivität soll hier als Leistung betrachtet werden und ist nicht mit der Leistung im produktionstechnischen Sinne zu verwechseln.

u. a. =1974= 20 f). Menschliches Verhalten als Rollenerfüllung ist also ein Zusammenspiel von Zielen resp. Motiven, Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie Gegebenheiten und Reizkonstellationen.

Das spezifische Verhalten eines Rollenträgers wird mittels der situativen Aktivierung der Verhaltensbereitschaft durch die Wahrnehmung einer bestimmten Anreizkonstellation bewirkt. Diese Konstellation wird nach ihrer Wahrnehmung und Verarbeitung durch den Rollenträger zum Anlaß zielbezogenen Verhaltens, das auf die Erfüllung eines sich aus der Ziel-, Motiv- und Rollenwahrnehmung resultierenden Bedürfnisses abzielt bzw. als Reaktion auf Umweltanreize oder Rollenerfüllung zu verstehen ist (Rüttinger u.a. =1974= 22). Neben die Aktivierung durch unwillkürliche, natürliche Reize tritt die bewußte Gestaltung der Ziele und Motive, um Einfluß auf die für die Handlungsaktivität relevanten Determinanten auszulösen.

Ansatzpunkt der Marktbeeinflussung der Unternehmung ist die Möglichkeit, Motive durch kommunikative Botschaften zu aktivieren. Zu beachten sind die verschiedenen Verhaltensformen und Motivationsniveaus mit ihren unterschiedlichen Zielsetzungen, ihren wechselseitigen Beziehungen und Abhängigkeiten. Den Erwartungen des Senders stehen Zufriedenheits- und Bedürfniserwartungen der Empfänger in Form der Selbstdeutung gegenüber. Um wirksam zu sein, muß die vom Sender beabsichtigte Aktivität des Empfängers diesen erwartungsgemäß befriedigen und seiner Selbstdeutung entsprechen. Die verschiedenen, für die Produktverwirklichung verantwortlichen Zielgruppen unterscheiden sich bezüglich ihrer Motivations- und Rollenstruktur.

b) Erscheinungsformen des wirtschaftlichen Verhaltens

aa) Arbeitsverhalten

Aufgabe der Verwirklichungsstufen ist die Überbrückung der zwischen Ersteller und Verwender bestehenden Distanz. Dieses Arbeitsverhalten wird verstanden als das Erfüllen einer Berufsrolle durch die Ausführung bestimmter Tätigkeiten, die durch normative Verhaltensvorschriften und -erwartungen bestimmt sind (vgl. dazu und zu Folgendem Rüttinger u. a. =1974= 81). Neben der Erbringung der reinen Arbeitsleistung muß hier auch berufsrollenspezifisches Verhalten z. B. in der Öffentlichkeit integriert werden.

Die Literatur kennt eine Vielzahl individueller Arbeitsmotive und -ziele, die für verschiedene Rollenträger als auch für verschiedene Situationen unterschiedliche Bedeutung haben. Die Marktbeeinflussung im Verwirklichungsprozeß kann zwischen der Arbeitsmotivation wirtschaftlich selbständiger oder unselbständiger Absatzmittler und anderer die Verwirklichungsentscheidungen beeinflussender Personen oder Institutionen unterscheiden. Sie muß bei ihrer Gestaltung versuchen, eventuell ent- oder bestehende Spannungen zwischen Rollenbildung und -erfüllung zu beseitigen oder zu vermeiden.

Eng verbunden mit dem Arbeitsverhalten wird in der Literatur das Freizeitverhalten als Entspannung, Fortsetzung oder Kompensation der Arbeit gesehen (Rüttinger u. a. =1974= 119 ff). Diese Interaktion kann Ansätze für die Marktbeeinflussung liefern. Das durch die Berufsrolle bedingte Ansehen einer Person und ihrer sozialen Umwelt - oft auch charakterisiert durch ihr Freizeitverhalten - findet seinen Niederschlag in vielen Bereichen des Konsumentenverhaltens (siehe oben S. 67 f; Rüttinger u. a. =1974= 125).

bb) Konsumverhalten

Auf der Endstufe der Verwirklichung wird der Empfängergruppe das Produkt oder die Leistung als Lösung eines rollenspezifischen Problems vor Augen geführt und entsprechend zur Handlungsaktivität aufgefordert. Im allgemeinen wird meist nicht vom eigentlichen Konsumvorgang, sondern vom Kaufvorgang gesprochen (Meffert =1977= 108 f). Er ist das Ergebnis eines Kaufentscheidungsprozesses bzw. eines rollenspezifischen Verhaltens, dem der Konsum bzw. die Verwendung als logische Konsequenz folgt. Innerhalb des Konsumentenverhaltens sind eine Vielzahl subjektiv wahrgenommener Größen für die Kaufentscheidung ausschlaggebend. Für die Konsummotivation durch Marktbeeinflussung ist ein Anreiz in allen Phasen des Entscheidungsprozesses möglich, jedoch durchläuft nicht jeder Kaufakt alle Phasen in derselben Weise (siehe unten S. 160 ff).

Alle Reize und ihre Kommunikation müssen den Anforderungen der betroffenen Zielgruppe, ihrer Rolle und spezifischen Situation Rechnung tragen. Eine Beteiligung und Mitbestimmung dieser Zielgruppe ist deshalb nicht nur wünschenswert, sondern erforderlich. Marketing wird auf diese Weise zu dem geforderten Kommunikationsprozeß (siehe oben S. 5). Dieser Austausch der Sender- und Empfängerrolle innerhalb des Gesamtmodells ist mit

dem Rollenansatz kompatibel (vgl. ähnlich Krüger =1972= 35).

Abstrahiert von der reinen Datenerfassung, d. h. auch den Methoden und Verfahrensweisen zur Messung der Motivationsdeterminanten wirtschaftlichen, rollenspezifischen Verhaltens und Handelns, werden die wesentlichen Determinanten der beiden komplementären Erklärungsansätze der Arbeits- und Konsummotivation für die Rollendurchführung aufgezeigt. Sie werden zur Basis der Beeinflussungskonzeption im zweiten Teil dieser Untersuchung.

c) Determinanten der Rollenerfüllung

Jede Rollendurchführung läßt sich unabhängig von ihrer Ausprägung als Arbeits- und Konsumverhalten in Form einer Entscheidungs- und Handlungsaktivität in ihre wesentlichen Komponenten unterscheiden.

Im Rahmen der Arbeitsleistung sprechen Rüttinger u. a. von einer Funktion von Können und Wollen (vgl. dazu Rüttinger u. a. =1974= 99). Unter dem Begriff "Können" fassen sie die Fähigkeiten als generelle Persönlichkeitsmerkmale, die Fertigkeiten als speziell gelernte Verhaltenstechniken und die situativen Gegebenheiten zusammen. Das Wollen beschreibt die direkte Arbeitsmotivation. Gerade das Zusammentreffen solch verschiedener Komponenten wie Fähigkeiten, Fertigkeiten und Gegebenheiten unter einem Terminus erscheint zumindest fragwürdig. Nicht zu Unrecht unterscheidet z. B. Borgeest zwischen den Kenntnissen und Fertigkeiten eines Verkäufers, d. h. seinem Wissen und Können (Borgeest =1976= 222). Neben dem Wissen über das anzubietende Produkt und/oder den unterschiedlichen Verkaufstechniken ist es etwas ganz anderes, diese Techniken zu beherrschen und zusammen mit dem Produktwissen gegenüber dem Kunden einzusetzen. Erst beide Komponenten zusammen ergeben die fachliche Qualifikation eines selbständigen oder unselbständigen Leistungsvermittlers zur Rollendurchführung bzw. -entsprechung.

Das Konsumentenverhalten und seine Motivation läßt sich in Analogie zur Arbeitsleistung erklären (Rüttinger u. a. =1974= 145). Die durch die Kaufneigung ausgedrückte direkte Motivation zur Kauf- und Konsumhandlung (Rüttinger u. a. =1974= 133) wird ergänzt sowohl durch die Qualifikation zum käuflichen Erwerb und dem Gebrauch bzw. der Verwendung des Produktes in Form erlernter Verhaltenstechniken als auch durch die situativen Gegebenheiten, die einen Kauf bzw. den Gebrauch der Leistung erst ermöglichen (Rüttinger u. a. =1974= 145).

Für eine Systematisierung direkt oder indirekt die Motivation des wirtschaftlichen Verhaltens als Rollenerfüllung oder -durchführung beeinflussender Kommunikationselemente läßt sich die von Schmidt im Rahmen seines Entscheidungsdurchführungsprozesses als Bedingung der Durchsetzung aufgestellte Dreiteilung in Wollen, Wissen und Können verwenden (Schmidt =1972= 108). Im Rahmen machttheoretischer Fragestellungen wurde diese Systematik bereits auf die Beeinflussungsfähigkeiten von Individuen übertragen (Krüger =1976= 81 f). Es erscheint konsequent, diese Determinanten auch für die Marktbeeinflussung heranzuziehen.

Für die Rollendurchführung in der Produktverwirklichung bedeutet dies, daß der Rollenträger oder -empfänger

- (1) die Rollenerwartungen in Form der Selbstdeutung akzeptiert und das Wollen zur faktischen Rollenentsprechung besitzt,
- (2) über das zur Rollenentsprechung und -durchführung notwendige Wissen und
- (3) das zur Rollenerfüllung erforderliche Können verfügt.

Diese rollenträgerspezifischen Determinanten sollten für eine umfassende Beschreibung der Rollenerfüllung durch die situativen Gegebenheiten und Bedingungen des Rollenerfüllungsprozesses ergänzt werden. Neben der strukturellen Komponente des organisatorischen und sachlichen Rollenverbundes ist z. B. auch der prozessuale Charakter der kommunikationsverarbeitenden Phasen des Rollenträgers in der jeweiligen Verwirklichungssituation zu beachten.

Abbildung 11 zeigt die Wechselwirkungen aller vier Determinanten, die letztlich von der Motivation zum wirtschaftlichen Verhalten als Rollenentsprechung in Form der Durchführung und Erfüllung gesteuert werden bzw. darauf hinwirken.

Für eine effektive Marktbeeinflussung des jeweiligen Senders mit Verkaufspersonal, Handel und Letztverwender als Marktpartner ist es unerlässlich, sich gemeinsam aller Ansatzpunkte zu bedienen, um den gewünschten Erfolg für Sender und Empfänger zu erzielen.

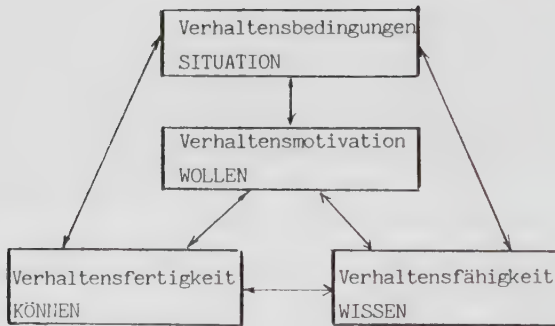


Abb. 11: Determinanten der Rollenerfüllung bzw. des wirtschaftlichen Verhaltens

3) Rollenbeziehungen als Spannungsdeterminanten

a) Gleichgewichtsstreben

Die Produktverwirklichung wird durch die Interaktion von Rollensendern und -empfängern gewährleistet. Die Beschreibung der Komponenten der Rollenbildungs- und -erfüllungsprozesse zeigt, daß eine weitgehende Übereinstimmung zwischen den Rollen bzw. deren Sendern und Empfängern für den Erfolg ausschlaggebend ist.

Dies findet seine Entsprechung in dem in den Verhaltenswissenschaften weitverbreiteten theoretischen Hilfsmittel der Gleichgewichtsanalyse. Ihr Grundgedanke ist die den biologischen Organismen eigene Selbstregulierung. Dabei werden die physiologischen Komponenten eines durch eine Vielzahl von Elementen, Strukturen und Prozessen bestimmten Systems in einer Gleichgewichtslage gehalten. Im Rahmen der Homöostase wird beschrieben, wie ein System oder Organismus durch die Veränderung einer oder mehrerer Variablen aus seinem Gleichgewichtszustand bzw. einem eventuellen Toleranz- oder Intervallbereich herausgebracht wird. Dieses Ungleichgewicht löst dann im Organismus selbst gewisse Regelmechanismen aus. Diese Mechanismen führen das System in seine alte oder eine neue Gleichgewichtslage, die den Fortbestand des Organismus garantiert.

Neben den physiologischen Gegebenheiten sind auch psychische und kognitive Elemente des Individuums um einen Gleichgewichtszustand, um Harmonie (Kroeber-Riel =1975= 124) bemüht. Die umfangmäßige Erweiterung des Rollenansatzes läßt auch die Unternehmung als ein nach Gleichgewicht strebendes Sozialgebilde auffassen, dessen Komponenten für den Fortbestand jedoch von den Individualkomponenten differieren.

Die Gleichgewichtslage wird für eine Person oder eine Organisation im Verwirklichungsprozeß eines Produktes oder einer Leistung spezifisch und situativ zu beschreiben sein; das Rollenmodell zeigt jedoch die Möglichkeit einer integrierenden Betrachtung.

Gill und Stern heben neben anderen Kriterien ¹⁾ vor allem die Konsistenz und den Konsens als wesentlich für ein harmonisch abgestimmtes Verhalten innerhalb der Verwirklichung hervor.

Die Konsistenz steht für die Vereinbarkeit des Verhaltens einer Position mit der Selbstdeutung des Rollenträgers. Die möglichen Ausprägungen der Inkonsistenz beschreiben sie u. a. mit Ambivalenz, Konflikt, kognitiver Dissonanz und Rollenmehrdeutigkeit (Gill/Stern =1969= 40).

Unter Konsens wird der Grad der Übereinstimmung der Rollenpartner in bezug auf das einer gegebenen Situation adäquate Verhalten verstanden, d. h. Rollendissens liegt vor, wenn zwischen den Rollenerwartungen der Sender und der Selbstdeutung des Rollenträgers Differenzen be- bzw. entstehen (Gill/Stern =1969= 40 f; Steffenhagen =1972= 118 f).

b) Spannungsursachen

Die Individualität des menschlichen Lebens in seinem strukturellen und prozessualen Verhalten ist charakterisiert durch seine spezifische Entwicklung. Zum Fortbestand des jeweiligen Kultursystems ist ein Mit- und Zusammenwirken aller Personen und Sozialstrukturen erforderlich, das

1) Ihre Anwendung des Rollenkonzeptes auf die Distributionssysteme wird bestimmt durch die Kriterien der Einheitlichkeit, Differenzierung, Spezialisierung, Konsistenz und Konsens. Einheitlichkeit bezieht sich auf routinemäßiges Rollenverhalten, Differenzierung und Spezialisierung auf die arbeitsteilige Trennung und Zusammensetzung verschiedener in einem Rollenverbund oder -aggregat erforderlicher Verhaltensweisen. Darüber hinaus wird das Ergebnis des Verhaltens durch die gegenseitige Förderung oder Behinderung einzelner Verhaltensweisen und ihre Akzeptabilität in Form der Belohnung oder Kosten geprägt (Gill/Stern =1969= 38 - 43).

seinen Niederschlag in der Arbeitsteilung bzw. Rollenverteilung innerhalb dieser Struktur gefunden hat. Eine Interaktion verschiedener Individuen und Organisationen ist gekennzeichnet durch sich überschneidende, divergierende Motive resp. Ziele, verschiedenartige Beurteilungen derselben Situation, Handlungsalternative oder Botschaft. Das hieraus resultierende Spannungsverhältnis wird noch verstärkt durch die unterschiedlichen Macht- und Kommunikationsbeziehungen zwischen diesen Rollenträgern.

Das Kontaktverhalten zur Umwelt wird bestimmt durch die Beeinflussungsfähigkeit der Rollensender bzw. der Beeinflußbarkeit der Rollenträger.

Gerade die mangelnde Information und ihr notwendiger Austausch zwischen den Positionen der Struktur über diese Divergenz wird zur wesentlichsten Spannungsursache nicht nur in der Produktverwirklichung. Dieses Spannungsproblem läßt sich gleichsam als soziale Konstante (Krüger =1972= 27), dem Sozialleben immanent auffassen.

Innerhalb der Verwirklichung eines Produktes bestehen eine Vielzahl von Rollenbeziehungen, die auf weitgehende Konsistenz und Konsens abzielen müssen. Die entgegengesetzte Ausprägung soll in ihrem umfassenden Stadium ebenso wie bei den Marktunvollkommenheiten (siehe oben S. 12 f) als Spannung deklariert werden. Durch Spannung wird in diesem Zusammenhang eine Situation gekennzeichnet, in der sich zumindest zwei Verhaltenstendenzen gegenüberstehen und eine gemeinsame Entscheidungsfindung oder Verhaltensabstimmung auf Widerstand trifft (Steffenhagen =1972= 76).

Die Beschreibung der Marktbeeinflussung als Mittel der Handhabung dieser Spannungen erfordert eine Analyse der möglichen Spannungsfelder im Verwirklichungsprozeß.

c) Beschreibung der Spannungsfelder

Die Beschreibung der möglichen Spannungsbeziehungen muß theoretisch alle an den Entscheidungssituationen der Produktverwirklichung beteiligten Individuen und Organisationen umfassen. Für eine zweckmäßige Analyse wird dabei auf die bereits bei der Darstellung des Kommunikationsmodells sich sehr hilfreich erwiesene, methodisch vereinfachte Charakterisierung des Verwirklichungsprozesses zurückgegriffen (siehe oben S. 44) und sich auf den Produzenten, den Verkäuferstab, den Handel und den Letztverwender als Rollenpartner oder -träger beschränkt.

aa) Erscheinungsformen der Spannungsfelder

In der Literatur werden verschiedene Systematisierungsansätze der Spannungsfelder unterschieden. Die Betrachtung der Produktverwirklichung als Rollenkonzept legt eine Beschreibung der Spannungsmöglichkeiten innerhalb einer und zwischen mehreren Rollen und ihren Trägern nahe, die von Krüger in sechs Ausprägungen dargestellt werden (vgl. dazu Krüger =1972= 41 - 48).

- (1) Intrasenderspannungen resultieren aus der Widersprüchlichkeit der Rollenerwartungen des Rollensenders bzw. -partners, d. h. die Rollenerfüllung ist für den Träger nicht realisierbar, ohne bestimmte Erwartungen zu vernachlässigen.
- (2) Die Intersenderspannungen werden durch unterschiedliche Erwartungen verschiedener Rollenpartner an den Rollenträger gekennzeichnet.
- (3) Interrollenspannungen rühren von der Unvereinbarkeit verschiedener Rollen für ihren Träger her.
- (4) Rollenträgerspannungen entstehen, wenn die Selbstdeutung der Rolle durch den Rollenträger nicht den Erwartungen der Rollenpartner entspricht.
- (5) Spannungen durch Rollenüberlastung sind gekennzeichnet durch die Unmöglichkeit, Rollenerwartungen zu erfüllen aufgrund verfügbarer Mittel und Zeit.
- (6) Die Rollenmehrdeutigkeit charakterisiert Spannungen durch mangelnde Information über die Rollenerfüllung, d. h. den sachlichen Aufgabengehalt und dessen situative Bedingungen und deren rollenträgerspezifischen Wahrnehmung bzw. Empfang.

Wenn auch alle Spannungsarten ihre Bedeutung für den Weg des Produktes von seiner Erzeugung bis zu seiner Letztverwendung haben, wird für die Marktbeeinflussung eine Zusammenfassung derart erfolgen, daß die Spannungen zwischen den Sendern und den Empfängern von den empfängerinternen Spannungen getrennt werden.

Die der Marktbeeinflussung ausgesetzten Rollenträger lassen sich im weiteren horizontal zusammenfassen. Ihre Rollenerfüllung in der Verwirklichung kann als aggregierte Rollenerwartung aller vorgelagerten Rollenpartner angesehen werden. Die drei Spannungsfelder des Verbrauchers - Hersteller-Verbraucher, Verkäufer-Verbraucher, Handel-Verbraucher - werden insofern synonym behandelt, als die Spannungen in bezug auf die Rollenerfüllung des Verbrauchers behandelt werden müssen. Unterschiedliche Rollenerwartungen des Herstellers und Handels gegenüber dem Verbraucher werden in ihrem spezifischen Spannungsfeld angepaßt. Das gleiche gilt für die beiden Spannungsfelder Hersteller-Handel, Verkäufer-Handel oder jede andere denkbare Zwischenstufe der Verwirklichung.

bb) Dimensionen des Spannungsfeldes

Eine ergänzende Systematisierung schlägt Krüger mit seiner dimensionalen Auffächerung der Rollenbildung und -erfüllung vor (vgl. dazu Krüger =1972= 35 - 41). Er unterscheidet drei Ebenen der Rollenerfüllung:

- (1) Der Sachaspekt beschreibt die Rollen-Aufgabenerfüllung der Person oder der Institution in Form der Weitervermittlung der Leistung bzw. der Verwendung des Produktes zum Zwecke der Ziel- bzw. Bedürfnisbefriedigung, die gleichsam Sanktion dieser Rollenerfüllung ist. Die Komponenten der fachlichen Qualifikation (Wissen und Können) lassen sich hier subsumieren.
- (2) Der Sozial- und Emotionalaspekt betrifft die Persönlichkeit des Rollenträgers im Geschehen der Verwirklichung. Hierbei wird vor allem auf die Kooperationsbereitschaft, das Kontaktverhältnis zwischen Sender und Empfänger, die emotionale Atmosphäre, das Einfühlungsvermögen Wert gelegt. Spannungen auf jeder Ebene der Verwirklichung in diesem Aspekt können die Verwirklichung verzögern, verhindern oder auch erst initiieren.
- (3) Der wert- und kulturmäßige Aspekt, der die spezifische Gestaltung des Wertklimas eines Senders und seiner Rollenerwartungen an die Umwelt umfaßt, kann auch zu Spannungen zwischen Sendern und Empfängern führen. Gerade heute wird für den Sender sowohl das wertprägende Moment als auch das wertgemäße, "umweltfreundliche-sozialbewußte" Rollenverhalten eines Senders für den Erfolg seiner Leistungen ausschlaggebend sein.

4) Spannungsbeziehungen zwischen Rollensender und -empfänger

Unter Rollendissens wird im allgemeinen die Unklarheit der gegenseitigen Erwartungen verstanden (Gill/Stern =1969= 40). Der Ansicht, daß Spannungen meist erst wahrgenommen werden, wenn Entscheidungen oder Handlungsaktivitäten des Rollenträgers ein nicht rollenkonformes Handeln erkennen lassen (Steffenhagen =1972= 119), ist entgegenzuhalten, daß aufgrund der bestehenden Erfahrungen über die Marktgegebenheiten heute Spannungen oft von Beginn an unterdrückt werden. Diese Spannungen werden aber später nicht als Ursache des Fehlschlags anerkannt.

Innerhalb der Produktverwirklichung betreffen diese Spannungsbeziehungen nur die vertikalen Stufen auf dem Weg der Leistung zu ihrem Endzweck. Die Spannungen zwischen Personen auf der gleichen Ebene sollen weitgehend vernachlässigt werden, denn nur die Aufgabe der Verwirklichung ist hier ausschlaggebend. Die Spannungen können auch nur gedanklich losgelöst von den Spannungsbeziehungen innerhalb des Rollenträgers (siehe unten S. 82) betrachtet werden.

Der Hersteller ist an einer vertikalen Koordination der Marktbeeinflussung für den gesamten Verwirklichungsprozeß interessiert.

a) Ziel- bzw. Motivkonstellation

Jede Entscheidungs- und Rollenerfüllungssituation im Rahmen der Verwirklichung wird i. d. R. durch mehrere Ziele resp. Motive gestaltet. Spannungen entwickeln sich durch die Interaktion der unterschiedlichen Ziel- und Motivkonstellation der Rollenträger und -partner. Die meist auf den individuellen Bereich oder ein Systemelement bezogenen Beziehungszusammenhänge werden nach ihrer umfangmäßigen Erweiterung auch auf interindividuelle bzw. interorganisationale Zielbeziehungen übertragen. Ziele und Motive lassen sich aufgrund ihres Inhalts, ihres zeitlichen Bezugs und ihres Zielerreichungs- bzw. Bedürfnisbefriedigungsgrades unterscheiden bzw. vergleichen (Heinen =1966= 59 ff; Kroeber-Riel =1975= 71 ff; Wiswede =1973= 97 ff). Bei vollständiger Entsprechung aller Komponenten spricht man von Ziel- bzw. Motividentität, in jedem anderen Fall von Divergenz. Allerdings können divergierende Ziele resp. Motive sich durchaus partiell entsprechen.

Mit bezug auf die Zielerreichung und Motivbefriedigung spricht man von Ziel- bzw. Motivkomplementarität und -konkurrenz. Komplementarität liegt vor, wenn die Erreichung und Befriedigung verschiedener Motive und Ziele sich gegenseitig fördert. Im Falle der Konkurrenz liegt eine gegenseitige Beeinträchtigung dieser Ziele resp. Motive vor.

b) Machtkonstellation

Der Wunsch verschiedener Rollenpartner und -träger, in der Verwirklichung ihre spezifischen Ziele zu realisieren, findet seinen Niederschlag in dem Versuch einer vertikalen Koordination der Verwirklichung durch die Marktbeeinflussung.

Die Möglichkeiten, auf das Verhalten anderer an der Verwirklichung beteiligten Personen oder Organisationen einzuwirken, wird in der Literatur mit "Macht" umschrieben (zum Machtbegriff vgl. Krüger =1976= 5). Die Fähigkeit, die Entscheidungs- und Rollendurchführungsvariablen der Marketingstrategie der Marktpartner auf einer anderen Stufe der Produktverwirklichung zu beeinflussen bzw. zu kontrollieren (Etgar =1976= 254), setzt eine Relation zwischen einem Machthaber oder -sender und einem Machtunterworfenen oder -empfänger voraus (Steffenhagen =1972= 124). Diese Macht- und Kontrollbeziehungen sind Gegenstand von Spannungen. Im Verwirklichungsprozeß lassen sich eine Vielzahl von Machtfeldern unterscheiden, die von den unterschiedlichen Rollenträgern besetzt werden. Je nach Bedeutung der Machtfelder übt in der jeweiligen Situation der Rollenträger oder -partner die größere Macht aus und versucht, Kontrolle zu erlangen. Machtbesitz und/oder Machterwerb sind Voraussetzung der Machtbasen, die erst durch den Einsatz spezifischer Machtmittel eine Beeinflussung ermöglichen (Steffenhagen =1972= 125 ff).

In der Literatur werden vor allem vier Machtgrundlagen unterschieden (vgl. zu Folgendem Krüger =1976= 12 ff; Beier/Stern =1969= 92 ff; Steffenhagen =1972= 126 ff), die auf das Rollenkonzept übertragen werden sollen:

- (1) Die Sanktionsmacht besteht in der Beeinflussung der Fähigkeit und Bereitwilligkeit der Rollenerfüllung durch Belohnung oder Bestrafung. Der Wert und die Wahrscheinlichkeit der Belohnung bzw. Bestrafung bei erfolgter Verhaltensweise werden dabei die Anstrengungen des Rollenträgers im Rahmen der Produktverwirklichung beeinflussen (siehe dazu unten S.119).

- (2) Die Experten- oder Informationsmacht der Rollenpartner leitet ihre Ursache aus dem größeren Wissen und Können des Senders ab. Selbstverständlich kann diese Machtgrundlage in der Verwirklichung z.B. auch beim Handel liegen.
- (3) Die Identifikations- oder Bezugsmacht beschreibt die durch einen hohen Grad sozialer Interaktion entstandene Identifikation oder freundschaftliche Beziehung zwischen Rollenträger und -partner. Sie ist nur ein mittelbarer Marktbeeinflussungsfaktor, der durch die positive Einstellung des Rollenträgers zum Rollensender, z. B. aufgrund vergangener Erfahrungen begründet ist (vgl. dazu Krüger =1976= 15).
- (4) Die Macht der Legitimität wird durch die bestehenden Machtgrundlagen einer Position in der Verwirklichung (vgl. ähnlich Peier/ Stern =1969= 103), bzw. die positive Einstellung des Trägers gegenüber dem Partner beschrieben (Krüger =1976= 15). Dabei wird es sich in der Regel um eine Sozialstruktur in Form der Unternehmung handeln. Die interorganisationale Machtbeziehung ist weitgehend auf die rechtliche Vorgehensmöglichkeit beschränkt.

Durch die Akzeptanz fremder Entscheidungsprämissen durch den Rollenträger, die in den Rollenerwartungen ihre Entsprechung finden, wird die Machtanwendung erfolgreich. Innerhalb der Produktverwirklichung wird im allgemeinen von einer asymmetrischen Machtverteilung ausgegangen (Steffenhagen =1972= 142), die dem Machtüberlegenen die Marketingführerschaft bringt (Meffert / Steffenhagen =1977= 168). Diese nur auf das Distributionssystem beschränkte Betrachtung in Form des Hersteller-Händler-Konflikts kann in gleicher Weise gegenüber dem Verkäufer und dem Verbraucher Anwendung finden. Machtbeziehungen können eine bedarfsgerechte Verwirklichung verhindern, indem durch den Einsatz dieser Machtmittel z. B. nicht rollenkonformes Verhalten erzwungen wird.

Durch Kooperation und Konzentration wird die Rollenerfüllung auf den verschiedenen Ebenen noch stärker beeinflusst und kontrolliert, was die Spannungen zwischen Rollenträgern und -partnern verstärkt.

c) Kommunikationsbeziehungen

Der parallel zur Produktverwirklichung laufende Informationsstrom ist im allgemeinen durch ein starkes Informationsgefälle gekennzeichnet (ähnlich Steffenhagen =1972= 169).

Spannungen bestehen aufgrund unterschiedlicher Erfahrungsfelder der Rollenträger und -partner, konnotativer Interpretationen, bewußter oder unbewußter Filterung und Geheimhaltung von Informationen (vgl. dazu oben S.37). Informationslücken schlagen sich in Fehlwahrnehmungen und falschen Rollenerwartungen bzw. -erfüllungen nieder. Ungewißheit über Ziel-, Motiv- und Machtstruktur erschweren die Rollenerfüllung bzw. führen zu Fehlinterpretationen durch die Rollenträger (Grabner jr./Rosenberg =1969= 238 ff).

Diese Ungewißheit zwischen Erwartung und Erfüllung muß abgebaut werden. Je geringer die Divergenz zwischen Rollenpartner und -träger diesbezüglich ist, desto größer wird der Erfolg der Verwirklichung sein. Die Handhabungsformen der Spannungen müssen diese Tatsache in die Gestaltung der Marktbeeinflussung auf den verschiedenen Stufen der Produktverwirklichung integrieren. ¹⁾

5) Spannungsbeziehungen innerhalb des Rollenträgers

Der Verhaltensspielraum eines Rollenträgers resultiert aus den Ursachen und Bestimmungsfaktoren seines Rollenerfüllungsverhaltens. Spannungen sind das Ergebnis spezifischer Rollenkonstellationen (Krüger =1972= 54) in den vom Rollenträger wahrgenommenen Ausprägungsformen (siehe oben S. 77). Sie sind bestimmt durch Überschneidungen, Widersprüchlichkeiten und Divergenzen. Diese Nichtentsprechung der das Verhalten determinieren-

1) Eine detailliertere Beschreibung der Spannungsdeterminanten kann nicht Gegenstand dieser Untersuchung sein. Krüger hat in der Beschreibung des Konfliktphänomens der Unternehmung eine Analyse dieser Elemente vorgenommen. Unternehmungsinterne Träger-Sender-Spannungen lassen sich als Spannungen innerhalb und zwischen Gruppen und Bereichen auffassen, die u. a. durch die Ebenen des Spannungsproblems, der Situation, der Gruppenmitglieder, der Organisation, der Kommunikation und Interaktion determiniert werden (vgl. dazu Krüger =1972= 63 ff).

den Elemente ist auf und zwischen allen drei Spannungsdimensionen (siehe oben S. 78) denkbar. Auch kann zwischen den Alternativen zur (partiellen) Erreichung eines neuen Gleichgewichts ein Spannungsverhältnis bestehen.

Innerhalb des Rollenbildes wird die Vereinbarkeit des Entscheidungs- und Handlungsverhaltens eines Rollenträgers gemäß der Selbstdeutung der Rolle durch die Konsistenz (Gill/Stern =1969= 40) beschrieben. Spannungen werden sowohl vor als auch nach dem Verhalten als rollerkonform bzw. ziel- und motivgerecht wahrgenommen.

In gegenseitiger Relation rollenträgerinterner Ziele bzw. Motive drücken sich Spannungen sowohl durch den Inhalt als auch durch erwartete Beschränkungen ihrer Befriedigung aus.

Macht- und Kommunikationsspannungen sind trägerindividuell für den Verkäufer, den alleinstehenden Einzelhändler und den Verbraucher nicht denkbar. Wird das Rollenträgerverhalten jedoch durch Kollektiv- und Gruppenentscheidungen bestimmt, z. B. in Form des Einkauferrates oder eines Familienbeschlusses, gilt dasselbe wie für die Rollensender-Empfängerbeziehung. Für diese Untersuchung soll die Verhaltensentscheidung dieser Rollenträger als uniforme Tendenz erwartet und betrachtet werden.

Unter der vereinfachenden Annahme nur zweier Verhaltenstendenzen werden drei rollenträgerinterne Spannungsbeziehungen unterschieden. Ihre theoretische Erklärung basiert auf der Voraussetzung, daß sich alle Verhaltenssituationen durch zwei Verhaltenstendenzen beschreiben lassen (Kroeber-Riel =1975= 72; Wiswede =1973= 97). Aus Gründen der theoretischen Vereinfachung wird sich meist nur auf das Vorliegen eines einzigen Zieles resp. Motives (Krüger =1972= 54) und die damit verbundene Rollenerwartung und -erfüllung beschränkt. Die Einbeziehung mehrerer Motive und Ziele erhöht nur den Komplexitätsgrad. Die Übertragung der nachfolgenden Darstellung auf betriebswirtschaftliche Zwecke wurde in der Literatur bereits gerechtfertigt (vgl. dazu Krüger =1972= 50 f).

Unter Appetenz oder positiver Verhaltenstendenz wird die Annäherung an ein subjektiv wertvolles Motiv resp. Ziel durch rollenkonformes Verhalten verstanden.

Die Aversion versucht, dieses Ziel zu vermeiden, bzw. sieht die Entscheidung oder Handlung als nicht ziel- oder motivadäquat und rollen-

konsistent an. Die drei denkbaren Beziehungen zwischen diesen beiden Verhaltenstendenzen beschreiben die möglichen Spannungen für den Rollenträger:

- (1) Bei der Appetenz-Appetenz-Beziehung üben mehrere Alternativen eine Anziehungskraft auf den Rollenträger aus und rivalisieren hinsichtlich der Zielerreichung oder Bedürfnisbefriedigung.
- (2) Die Aversion-Aversion-Beziehung löst Spannungen dadurch aus, daß keine Alternative die Zustimmung des Rollenträgers zur Zielerreichung oder Motivbefriedigung hat.
- (3) Bei der Appetenz-Aversion-Beziehung oder auch Ambivalenz entsteht die Spannung durch die zeitgleiche Existenz einer positiven und negativen Verhaltenstendenz, die das Ziel sowohl bedrohlich als auch verlockend erscheinen läßt.

Diese Spannungen können auch innerhalb der Bewertung und Einschätzung nur einer möglichen Verhaltenstendenz zur Zielerreichung auftreten, die sowohl positive als auch negative Sanktionen zur Folge haben kann.

Eine Erweiterung oder Verfeinerung dieses Grundmodells z. B. durch das Einführen neuer Einflußfaktoren (vgl. dazu Kroeber-Riel =1975= 78; Krüger =1972= 51 ff) ist für die allgemeine Spannungsdiagnose nicht erforderlich, als diese in die wesentlichen Spannungsdeterminanten integriert werden können (siehe oben S. 82).

Die Wahrnehmung, Intensität und Häufigkeit von Spannungen wird im wesentlichen durch die situativen Gegebenheiten und die rollenträgerspezifische Individualität bestimmt. So entwickelt sich aus dem strukturellen und prozessualen Zusammenwirken der Werte, Einstellungen, Gewohnheiten, Motive und Triebe eine Persönlichkeit, die eine spezifische Organisation von Verhaltensreaktionen bewirkt (vgl. dazu auch Krüger =1972= 58).

Eine umfassende Beschreibung der Merkmale muß hier unterbleiben, doch wird im Rahmen der Gestaltung der Marktbeeinflussung auf den verschiedenen Rollenträgerebenen den wesentlichen Kriterien Rechnung geschenkt.

Die Bedeutung produkt- und verhaltenssituationsspezifischer Faktoren bedarf keiner gesonderten Schilderung mehr.

Im Rahmen dieser Untersuchung ist die Relevanz dieser durch das Rollenkonzept beschriebenen Spannungs- und Gleichgewichtsüberlegung für die Marktbeeinflussung der Unternehmung im Hinblick auf die an der Produktverwirklichung beteiligten Rollenpartner und -träger zu prüfen.

6) Marktbeeinflussung als Spannungshandhabung

Die Vielzahl unterschiedlicher Spannungsformen im Verwirklichungsprozeß findet ihre Entsprechung in mannigfaltigen Möglichkeiten ihrer Handhabung. Es kann hier nicht allgemein auf die verhaltenssteuernde Wirkung von Spannungen und die Systematik und Formen ihrer Überwindung eingegangen werden (vgl. dazu Krüger =1972= 83 ff). Sie sollen nur insofern Berücksichtigung finden, als durch die Instrumente der Marktbeeinflussung die Rollenerfüllung der Rollenträger in der Produktverwirklichung berührt und gefördert wird.

Sowohl die Rollensender und -empfänger als auch die Rollenträger selbst wollen in eine Gleichgewichtstendenz oder zumindest einen tolerierten Spannungsbereich der Übereinstimmung und Koordination ihrer Interaktions- und Verhaltensdeterminanten kommen. Die Marktbeeinflussung bietet ihnen hierfür zwei Wege:

- (1) Die Botschaft selbst bewirkt die Überwindung der Dissenzen und Inkonsistenzen, d. h. ihr sachlicher oder emotioneller Inhalt ermöglicht, bestätigt oder rechtfertigt die Rollenerfüllung in der Verwirklichung.
- (2) Der Botschaftsinhalt erzeugt jene Spannungen zwischen Rollenpartnern und -trägern bzw. innerhalb der Rolleneempfänger, die ein der Produktverwirklichung konformes Rollenerfüllungsverhalten initiieren.

Die bei der Beschreibung der Spannungsbeziehungen gewählte Unterteilung soll auch für die Skizzierung der Handhabungsformen Verwendung finden.

a) Marktbeeinflussung zur Handhabung des Rollendissens

Die Unterscheidungen bzw. Unklarheiten zwischen den Rollenerwartungen des Rollenpartners und der Selbstdeutung des Rollenträgers sollen ihre Entsprechung in der aus den Strukturgrundlagen bekannten Unterteilung des Erscheinungs- und Vorstellungsbildes finden.

Das Erscheinungsbild eines Produktes wird zur wahrnehmbaren Darstellung der Rollenerwartung der jeweiligen Marktpartner. Das Produkt und die Botschaft zeigen das von den Erstellern bzw. Sendern gewünschte und erwartete Entscheidungs- und Handlungsverhalten der Rollenträger für die Verwirklichung, bzw. inwieweit der Inhalt dieses Bildes dieser Rollenerwartung entspricht. Dabei kann es sich je nach Ausprägung der Machtbeziehungen um Muß-, Soll- oder Kannerwartungen handeln (vgl. dazu Krüger =1972= 30; Kroeber-Riel =1975= 246).

Im Gegensatz dazu repräsentiert das Vorstellungsbild die vom Rollenträger wahrgenommene Übereinstimmung des Produktes oder des Potschaftsinhalts mit seiner Selbstdeutung bzw. den individuellen Bedürfnisbefriedigungs- oder Zielerreichungsgrad.

Die Verwirklichung in Form der Rollenerfüllung wird nur bei einer hinreichenden Deckung dieser beiden Bilder ermöglicht. Diese Aufgabe der Marktbeeinflussung läßt sich gedanklich in drei Vorgehensweisen unterscheiden:

- (1) Anpassung des Erscheinungsbildes an die Selbstdeutung des Rollenträgers durch rollenträgerkonforme Ausgestaltung der sachlich-informativen, emotional-affektiven und wert- und kulturadäquaten Aspekte des Angebots und seiner Botschaft.
- (2) Anpassung des Vorstellungsbildes an die Rollenerwartungen des Senders durch Veränderung der Selbstdeutung und des damit verbundenen Rollenerfüllungsverhaltens der Rollenträger. Das kann z. B. durch die Information, Schulung und Stimulanz neuer möglicher Verhaltensweisen erfolgen.
- (3) Überbrückung bestehender Ziel-, Macht- und Kommunikationsspannungen durch Aktivierung nur mittelbar mit der Verwirklichung in Berührung stehender Bedürfnisse in Form kompensatorischer Anreize und alternativer Rollenerfüllungsmöglichkeiten.

Es ist ohne weiteres ersichtlich, daß diese Vorgehensweisen in jeder erdenklichen Form miteinander gekoppelt werden können. Letztliches Ziel ist in jedem Fall die Rollenerfüllung in der Produktverwirklichung, die durch

das situative Können, Wissen und Wollen der Rollenträger bestimmt wird.

Kommunikative Marktbeeinflussung erfordert dabei gewissermaßen einen Rollentausch, indem ein gewünschtes Verständnis des Rollenempfängers nur erzeugt werden kann, wenn sich der Sender in die Rolle bzw. Position des Rollenträgers versetzt (vgl. dazu Sommers =1964= 16 ff). Jeder Sender der Marktbeeinflussung (Unternehmen, Verkäufer, Handel) muß sich in die Rolle des jeweiligen Empfängers in der Verwirklichung (Verkäufer, Handel, Letztverwender) versetzen. Die spezifische Problematik für den Sender liegt in seiner Aufgabe, zur Erreichung seiner Individualziele durch Rollenerfüllung selbst in die Rolle der Marktpartner schlüpfen zu müssen, d. h. gleichsam ein Rollenspiel durchzuführen. Die Schwierigkeit z. B. der Massenkommunikation wird verdeutlicht durch die Zurückstellung dieser eigentlich erstrebenswerten Individualität der Ansprache zu Gunsten der Wirtschaftlichkeit.

Ein wesentlicher Einflußfaktor der Marktbeeinflussung ist in diesem Zusammenhang der Identifikationsgrad eines Rollenträgers mit seiner Rolle (vgl. zu Folgendem insbesondere Kernan/Sommers =1966= 59 ff). Jedes Individuum lernt im zeitlichen Ablauf eine Vielzahl von Rollen, die alle einen gewissen Zyklus durchlaufen. Neu angenommene Rollen zeichnen sich durch eine schwache Bindung zu einem rollenkonformen Erfüllungsverhalten aus. Eine herausfordernd gestaltete Botschaft ermöglicht eine angestrebte Veränderung oder Modifikation des Vorstellungsbildes.

Mit zunehmender Zeit institutionalisiert sich ein rollenkonformes Verhalten. Je klarer die Ausprägungen der Rollenerfüllung definiert sind, desto stärkere Konformität ist zu erwarten (Kernan/Sommers =1966= 60 f). Inwieweit dies für jegliches Entscheidungs- und Handlungsverhalten in der Produktverwirklichung und die Verwendung der Produkte Gültigkeit hat, bedarf noch einer empirischen Überprüfung. Es ist denkbar, daß bei einem mittleren Identifikationsgrad die Überbrückung der Spannungen, z. B. durch kompensatorische Sanktionen, am ehesten die Verwirklichung gewährleistet.

Bei starker Identifikation wird der Rollenträger wenig Anlaß sehen, von seinem Vorstellungsbild abzugehen. Für die Marktbeeinflussung wird deshalb eine weitgehende Anpassung des Erscheinungsbildes bzw. eine kommunikative Bestätigung des Rollenerfüllungsverhaltens der Rollenträgers sinnvoll erscheinen.

Die Anwendung der verschiedenen von Kernan und Sommers beschriebenen Phasen eines Rollenverhaltens auf die Einsatzmöglichkeiten der Vorgehensweise der Marktbeeinflussung und ihrer jeweiligen Dosierung zur Handhabung des Rollendissens wird in Abb. 12 beschrieben.



Abb. 12: Marktbeeinflussung und Rollenidentifikation

Die Überprüfung hypothetischer Annahmen über die Vorgehensweisen der Marktbeeinflussung in Abhängigkeit vom realen Identifikationsgrad wird mit hoher Wahrscheinlichkeit wertvolle Hinweise auf die Gestaltungsmöglichkeit der Rollenerfüllung der Marktpartner geben.

b) Marktbeeinflussung zur Handhabung der Rolleninkonsistenz

Zur Überwindung dieser rollenträgerindividuellen Inkonsistenzen oder Spannungen werden in der Literatur vier Hypothesen verwendet, deren Gültigkeit für das Rollenerfüllungsverhalten allerdings noch zu überprüfen ist. Ihre begründete Übertragung auf das Konsumverhalten (Kroeber-Riel =1975= 74 - 77) läßt aber auch eine Erweiterung auf das allgemeine wirtschaftliche Verhalten in der Verwirklichung als denkbar erscheinen.

Es werden vier Hypothesen unterschieden (Kroeber-Riel =1975= 73):

- (1) Die Stärke der positiven Verhaltenstendenz nimmt mit der Zielnähe zu.

- (2) Die Stärke der negativen Tendenz nimmt mit der Zielnähe zu.
- (3) Die Stärke der negativen Tendenz nimmt mit der Zielnähe stärker zu als die Stärke der positiven Verhaltenstendenz.
- (4) Von zwei in einem Spannungsverhältnis stehenden Verhaltenstendenzen setzt sich die stärkere durch.

Bei der Appetenz-Appetenz-Spannung setzt sich gemäß der Hypothesen die stärkere Verhaltenstendenz durch und bestimmt die Rollenerfüllung in Form der erwünschten Arbeitsleistung oder Kaufentscheidung. Die Rollenträger-spannungen (siehe oben S. 76 f) können jedoch zu widersprüchlichen Präferenzkonstellationen (Kroeber-Riel =1975= 77 f) führen, die eine Unschlüssigkeit der Rollenerfüllung zur Folge haben. Gerade die Marktbeeinflussung kann diese Unsicherheit im Moment der Rollenerfüllung hervorrufen. Durch das Verkaufsgespräch oder Information z. B. am Ort des Verkaufs in Form von Incentivepromotions oder das Wahrnehmen neuer Ziele oder Lösungsmöglichkeiten treten für den Rollenträger neue Spannungen auf.

Allgemeine Handhabungsformen wie Abwehrmechanismen und Suchverhalten (vgl. dazu Krüger =1972= 86 - 92) finden ihren Niederschlag in einem Hinausschieben des Entscheidungs- und Handlungsverhaltens des Rollenträgers, einer Überbrückung instabiler Verhaltenstendenzen durch appetenzverstärkende kompensatorische Anreize oder eine selektive Erfassung und Verarbeitung weiterer Marktbeeinflussungsbotschaften. Dabei können alle drei Dimensionen der Spannungsebenen erfaßt werden.

Die Aversion-Aversion-Beziehung wird von der Literatur manchmal als nur von geringer Bedeutung z. B. für das Konsumentenverhalten angesehen, (so z. B. Kroeber-Riel =1975= 75). Für das Rollenverhalten in der Verwirklichung lassen sich auf allen Ebenen sehr wohl Situationen denken, in denen der Rollenträger mehr oder weniger gezwungen ist, ein Entscheidungs- oder Handlungsverhalten durchzuführen (für das Konsumverhalten vgl. Wiswede =1973= 98). Scheiden Abwehrmechanismen und Suchverhalten aufgrund der Dringlichkeit aus, wird die Handhabung mehr oder weniger als Wahl des kleineren Übels zu analysieren sein. Aufgabe der Marktbeeinflussung kann daher oft nur ein "Versüßen" der Rollenerfüllung sein, indem z. B. die Aversion gegen eine Verhaltenstendenz durch emotionale Appelle oder additiven Nutzen zu mildern bzw. zu kompensieren versucht wird.

Die am meisten verbreitete Spannungsbeziehung tritt in Form des ambivalenten Spannungsniveaus auf (Wiswede =1973= 98). Ein rollenkonformes Erfüllungsverhalten ist mit der Bereitschaft verbunden, einen Einsatz von Geld-Risiko, Anstrengung etc. vorzunehmen (ähnlich Wiswede =1973= 98).

Wird den schon beschriebenen Handhabungsformen noch die Anpassungsanpassung hinzugefügt (Krüger =1972= 86 ff), lassen sich enumerativ folgende möglichen Handhabungsformen denken:

- (1) Die Akzeptanz des Spannungsverhältnisses führt zum Rückzug in Form der Nichterfüllung der Rollenerwartung im Rahmen der Produktverwirklichung.
- (2) Die Rollenerfüllung wird hinausgeschoben z. B. um weitere Informationen zu erhalten, die vor allem die Selbstdeutung erhöhen.
- (3) Die Verwirklichung kann durch ein Situationsverhalten des Rollenträgers aufgeschoben werden.
- (4) Eng damit verbunden ist die Möglichkeit der Anpassungsanpassung, sowohl in ihrer Ausprägung als Erhöhung und Senkung des Spannungsniveaus. In beiden Fällen sieht der Rollenträger ein anderes Verhalten als rollenkonformer an.
- (5) Die Senkung der Aversion kann durch zusätzliche Anreize erreicht werden.
- (6) Die Aversion wird durch den Rollenträger ignoriert.
- (7) Die Appetenz wird durch Botschaften, vor allem im emotionalen Bereich, zusätzlich gefördert.
- (8) Die Spannungsüberwindung kann auch durch habituelles oder Routineverhalten erzielt werden.

Diese Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, deckt aber wohl weitestgehend die möglichen Handhabungsformen ab.

Im Rahmen der Marktbeeinflussung lassen sich alle möglichen Kombinationskonstellationen denken, die Gegenstand des Botschaftsinhalts werden können.

Werden auf allen den Verwirklichungsprozeß gestaltenden Entscheidungsstufen die auftretenden möglichen Spannungen überwunden, steht der Produktverwirklichung nichts mehr im Wege.

Zusammenfassung

Die Beschreibung der Aktions- und Koordinationsgrundlagen der Marktbeeinflussung einer Unternehmung zur Erreichung ihrer Zielkonzeption hat die Problematik einer detaillierten Instrumentenanalyse aufgrund zahlreicher Überlappungseffekte aufgezeigt.

Ihre gemeinsame kommunikative Basis ermöglichte auf dem theoretischen Gerüst des die verschiedenen Beeinflussungsmöglichkeiten integrierenden Kommunikationsmodells, die Strukturen und Prozesse der Marktbeeinflussung zu umreißen.

Innerhalb des Marktkonzeptes erscheint es aber konsequent und vielversprechend, die Marktpartner selbst zum Gegenstand der Untersuchung für eine kommunikative Betreuung des Marktes zu machen.

Marktpartner oder Zielgruppe können alle mit dem Produkt oder der Leistung in Berührung kommenden Individuen und Organisationen sein, die durch ihre Entscheidungs- und Handlungsaktivität den Verwirklichungsweg des Produktes beeinflussen. Daß dabei neben einer kommunikationsgerechten und auf wirtschaftliche Effektivität ausgerichteten Gestaltung dem unterschiedlichen situativen Verhalten der Zielgruppe Rechnung getragen werden muß, ist offensichtlich bisher vernachlässigt worden. Dies gilt insbesondere für die dem Letztverwender vorgelagerten Stufen der Produktverwirklichung.

Um für eine methodisch einheitliche Analyse des Verhaltens zu sorgen, wurden mit Hilfe des umfangmäßig und inhaltlich erweiterten Rollenansatzes die Spannungsbeziehungen in und zwischen den Rollenpartnern und -trägern im Verwirklichungsprozeß skizziert.

Die Marktbeeinflussung läßt sich dann in ihren verschiedenen Möglichkeiten als Spannungshandhabungsinstrument beschreiben.

Aufbauend auf diese Grundlage sollen im zweiten Hauptteil dieser Untersuchung diese Spannungsbeziehungen für die drei wesentlichen Ebenen der Produktverwirklichung (Verkäufer, Handel und Verbraucher) detaillierter untersucht und die Gestaltungsinstrumente der Marktbeeinflussung zur Handhabung dieser Spannungen beschrieben und beurteilt werden. Die Instrumente werden dabei nicht in der traditionellen Form unterschieden.

Der wesentliche für die Produktverwirklichung erforderliche Schritt ist das wirtschaftliche Verhalten des jeweiligen Rollenträgers, sei es Arbeits- oder Konsumverhalten. Was läge näher, als die Determinanten dieses Verhaltens zum Ansatzpunkt der Gestaltung der Marktbeeinflussung zu machen. Ent-

sprechend Abbildung 11 (siehe oben S. 74) lassen sich vier Gruppen unterscheiden:

- (1) Die Stimulanz zielt auf die direkte Motivation der Rollenträger.
- (2) Die Information soll die wissensbedingten Spannungen überwinden.
- (3) Die Schulung oder das Training vermitteln das erforderliche Können.
- (4) Die Ausgestaltung der situativen Umgebung soll zur Überwindung momentan aufkommender Spannungen Verwendung finden.

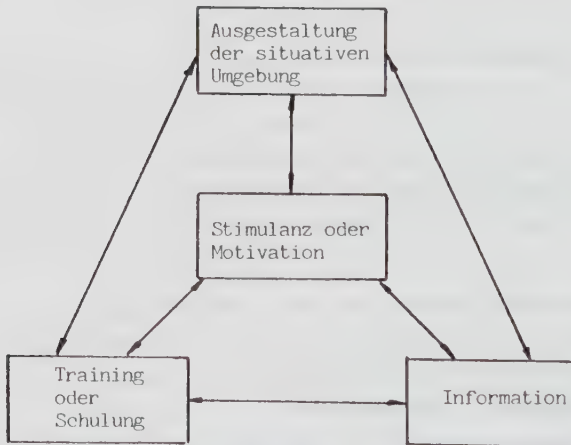


Abb. 13: Determinanten der Marktbeeinflussung

Die drei mittelbar die Rollenerfüllung und ihre Motivation beeinflussenden Determinanten des Könnens, Wissens und der Situation des Rollenträgers finden ihre Entsprechung durch die Gestaltungselemente der Schulung, der Information und der Erfüllungssituation. Die hiervon bereits ausgehende motivierende Wirkung wird entscheidend verstärkt durch die direkt auf die Rollenerfüllung wirkenden Gestaltungselemente der Stimulanz oder Motivation. Abbildung 13 zeigt die Wechselwirkung aller vier Komponenten, die letztlich von der Motivation zur Rollenerfüllung gesteuert werden bzw. darauf hinwirken. Eine effektive Marktbeeinflussung muß sich aller vier Ansatzpunkte bedienen, um den gewünschten Erfolg für die Produktverwirklichung zu erzielen.

Motivation eines fachlich unqualifizierten Entscheidungs- oder Handlungsträgers in der Produktverwirklichung ist in gleicher Weise dem Endnutzen der Leistung abträglich wie ein qualifizierter Rollenträger im Verwirklichungsprozeß ohne die geringste Motivation zur produktgerechten Rollenentsprechung bzw. -durchführung.

C Gestaltungsebenen und -instrumente der Marktbeeinflussung

I Marktbeeinflussung auf der Verkäuferebene

Der heute in einer Vielzahl von Branchen durch zunehmende Konzentration auf der Handelsebene und steigende Marktsättigung auf der Verbraucherebene gekennzeichnete Käufermarkt erschwert den Verkauf für Hersteller und Wiederverkäufer erheblich. Das erfordert von der Unternehmung eine systematische Beeinflussung des Verkaufs, um Absatz und Verwirklichung ihres Leistungsangebots zu sichern. Sowohl die unterschiedlichen Aufgaben und Funktionen als auch die vielschichtigen Gestaltungsmöglichkeiten der akquisitorischen Distribution sind für die Ganzheitsbetrachtung der Verkäuferebene zu beachten.

Die Beschreibung der Verkäuferleistung im Rollenkonzept soll die übergreifenden Gemeinsamkeiten der Rollenerfüllung aufzeigen und die grundlegenden Spannungsbeziehungen der Rollenträger skizzieren. Losgelöst von der Frage, ob der Verkäufer direkt an den Verbraucher oder aber an die Zwischenstufen des Handels verkauft, muß es Aufgabe der Marktbeeinflussung der Unternehmung sein, die Sicherstellung und Steigerung dieser Rollenerfüllung zu gewährleisten.

Die motivationstheoretische Analyse der verschiedenen auf die Rollenerfüllung des Individuums einwirkenden Merkmalsgruppen zeigt der Unternehmung die möglichen Bereiche der Verkäuferbeeinflussung. Eine gezielte Ansprache der Rollenerfüllungsdeterminanten ist auf die spezifischen Spannungen des jeweiligen Verkäufers als Rollenträger abzustimmen.

1) Charakterisierung der Verkäuferrolle

a) Entwicklung und Wandlung der Verkäuferrolle

Die Verkäuferrolle läßt sich aus der Verkaufsfunktion als einem integralen Bestandteil des Tausch- bzw. Marktsystems entwickeln (vgl. dazu Bartels =1962= 4 f). Obwohl die Einführung des Tauschhandels als wesentlicher Baustein unserer Zivilisation angesehen werden kann (Alderson =1957= 292), überrascht das niedere Ansehen des Handels und Verkäufers in der Geschichte, ¹⁾ das oft auch heute noch zur Erklärung des vergleichsweise niederen

1) So galt der Verkäufer ebenso wie der Handel lange Zeit als ein unmoralischer Beruf. Die Landwirtschaft genoß im Glauben, daß sich alle Güter aus dem Boden entwickeln, das höchste Ansehen. So schreibt Plato sehr unschmeichelhaft, daß in einem geordneten Staat jene den Verkauf und Handel

Ansehens des Verkäufers herangezogen wird (vgl. dazu Barksdale =1964= 447 f).

Vor der Industrialisierung wird die Verkaufsfunktion in zweierlei Formen durchgeführt. Zum einen kaufen Händler ihre Güter auf einem Markt und verkaufen sie wieder in einer anderen Region. Ihre Hauptaufgabe ist die physische Distribution, mit der der persönliche Verkauf nur notwendigerweise verbunden war. Auf der anderen Seite verkaufen Handwerker und Bauern die von ihnen erzeugten Produkte in eigener Regie. Hier besteht also keine signifikante Trennung zwischen Produktion und Verkaufsfunktion. Diese für die Entwicklung der Verkäuferrolle wichtige Trennung wird später durch jene Mittler vollzogen, die beispielsweise wegen der schwierigen Transportwege den Bauern ihre Produkte auf dem Hofe abkaufen und diese Ware am Markttag in der Stadt verkaufen.

Erst mit der Industrialisierung entwickelt sich der Verkäuferberuf. Die Personen sind mit der Erfüllung der Verkaufsaufgabe betraut, ohne ein Eigentumsinteresse an der Unternehmung und/oder der Ware zu haben. Hier liegt ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal im Verwirklichungsprozeß zwischen Handel und Verkäufer. Wer kein Eigentum an der Ware erwirbt, obwohl er Träger einer Kauffunktion ist, trägt auch kein mit dem Wert der Ware naturgemäß verbundenes Risiko (vgl. Peise =1977= 23). Innerhalb der Verwirklichung tragen neben dem Produzenten nur der Handel - mit all seinen möglichen Zwischenformen - und der Letztverwender als wirtschaftlich selbständige Individuen oder Organisationen dieses Warenrisiko. ¹⁾

Die Verkäufer erfüllen ihre Rolle im Auftrag der jeweiligen Unternehmung und gehören zu jener Gruppe von Individuen, die kein Produkt- oder Warenrisiko trägt. Im Laufe der Zeit haben sich die Anforderungen an die Verkäufer sehr gewandelt. Zu Beginn der Industrialisierung mußte verkauft werden, was produziert wurde. Diese Produktionsorientierung wurde durch die Persönlichkeit des Verkäufers bestimmt, mit dem Kunden zurechtzukommen.

Der Taylorismus der 20er und 30er Jahre hatte erheblichen Einfluß auf die Verkäuferrolle in Form des "scientific salesmanship" (vgl. dazu Bartels =1962= 93; Schwartz =1963= 2 ff). Exaktes Produktwissen und schablonenhaft eintrainierte Verkaufsgespräche ermöglichen dem Verkäufer, seinen Kunden

Fortsetzung Fußnote 1) von Seite 94: am Marktplatz übernehmen, die körperlich schwach sind und zu nichts anderem taugen (Plato =1928= 67).

1) Auf eine detaillierte Analyse des Franchising und Leasing soll in diesem Zusammenhang verzichtet werden.

bewußt zu manipulieren und geben ihm auf diese Weise ein klares Rezept seiner Rollenerfüllung.

Das moderne Marketingkonzept wird schließlich zum Ansatzpunkt des professionellen Verkäufertums. Mit der Erkenntnis, daß Kunden ihre Kaufentscheidung selbst treffen wollen und der damit verbundenen Kundenorientierung im Marketing wird der Verkäufer mehr und mehr zum Berater und Problemlöser für den Kunden. Erfolgreiche Rollenerfüllung ist charakterisiert durch die Unterstützung des Kunden bei der Bestimmung erforderlicher Kriterien zur Wahl zwischen verschiedenen Produktalternativen. Dieser weniger aggressive Verkaufsstil ermöglicht dem Verkäufer, seine Produkte während des Gesprächs mit einem erheblichen Wettbewerbsvorteil zu präsentieren.

Die beschriebenen Entwicklungsstufen haben sich nicht gegenseitig ersetzt, sondern vielmehr ergänzt. Persönlichkeitswirkung, Kompetenz und Überzeugungskraft machen erst einen effektiven Problemlöser. Seine Entsprechung findet sich in der Betrachtung des Verkaufs als sozialem Interaktionsprozeß. Die Analyse der Verkäufer-Kundenbeziehung als dyadische Beziehung (vgl. dazu Davis/Silk =1972= 59 ff; Evans =1963= 76 ff) zeigt die starke Abhängigkeit des Ergebnisses eines Verkaufs- oder Kontaktgesprächs von der gegenseitigen individuellen Wahrnehmung (vgl. dazu auch Hulbert/Capon =1972= 27 ff).

Die Einteilung der Verkäufer erfolgt dagegen im allgemeinen nach ihrer Selbständigkeit bzw. Weisungsgebundenheit (Handelsvertreter vs. Reisender) und ihrem Arbeitsumfeld (Innen- bzw. Außendienst). Obwohl ihre unterschiedliche Eigenständigkeit die Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Verkäufer und Unternehmung beeinflusst und beschränkt, erscheint eine diesbezügliche Unterscheidung nicht erforderlich. Die wirtschaftliche Zielsetzung aller Verkaufskategorien in der Rollenerfüllung der Produktverwirklichung kann als komplementär angesehen werden.

Wichtiger ist in diesem Zusammenhang die sich aus der Funktionen- und Aufgabenverteilung ergebende Rollenerwartung der Unternehmung an ihre Verkäufer. Ihre Darstellung mag erste Hinweise auf Gestaltungselemente und Botschaftsinhalte der Marktbeeinflussung geben.

b) Unterschiede der Rollenerwartung an den Verkäufer

Es soll nicht Ziel dieser Untersuchung sein, zahlreiche Systematisierungsansätze der Verkäuferaufgabe aufzuzeigen. Ihre Mannigfaltigkeit wird vor

allem durch die unterschiedlichen Verkaufsformen und -funktionen verursacht. Jede Verkaufsstrategie ist abhängig von der spezifischen Konkurrenzsituation der Unternehmung und ihrer sich daraus ableitenden Marketingstrategie. Das findet seinen Niederschlag auch in der Produktmarkt-, Absatzwege-, Preis- und Werbestrategie. Schuh z. B. unterscheidet die Verkäuferrolle nach der Verfügbarkeit des Produktes und seiner Erklärungsbedürftigkeit oder aber auf der Grundlage der verschiedenen Bedarfsträger (siehe dazu Schuh =1976= 26 ff).

Wichtiger für eine adäquate Marktbeeinflussung ist die für einen Verkaufsabschluß oder die Hinführung eines Käufers zu einer Entscheidung notwendige und von den Rollenpartnern erwartete Rollenerfüllung des Verkäufers. Diese Rollen lassen sich auf einem Kontinuum von äußerster Passivität bis hin zu größter Aktivität aufreihen. Der Grad der erforderlichen Aktivität des Verkäufers variiert beispielsweise mit dem Produkt, dem Kunden oder der spezifischen Verkaufssituation und bestimmt damit auch die Einflußmöglichkeit des Verkäufers auf den Verwirklichungsprozeß. Eine solche Betrachtungsweise integriert die in der Literatur übliche Unterscheidung des Verkaufs an Verbraucher, Wiederverkäufer und/oder industrielle Letztverwerder.

Die Vorbereitung, Unterstützung und Erledigung des Verkaufsvorganges beinhaltet verschiedene Aufgaben und Tätigkeiten, die einen unterschiedlichen Aktivitätsgrad des Verkäufers erfordern. In der Literatur finden sich Aufgabekataloge, die zum Teil auch über die Grenzen einzelner Industriezweige hinweg weitgehend zusammengefaßt wurden (vgl. dazu auch Newton =1969= 131 ff). ¹⁾

Jede Kaufentscheidung fällt letztlich allein der Käufer. Das für den jeweiligen Kaufentschluß notwendige Durchlaufen zumindest einzelner Phasen des Kaufentscheidungsprozesses (zu ihrer Beschreibung siehe unten S. 160 ff) bestimmt den erforderlichen Aktivitätsgrad des Verkaufs. Entscheidend ist der Standpunkt des Käufers in diesem Prozeß bei seinem Zusammentreffen mit dem Verkäufer. Ist sich der Käufer bzw. Kunde seines Bedarfs nicht bewußt, muß der Verkäufer aktiv den potentiellen Kunden in einen Bezieher oder Käufer

1) Sieht man den Verkäufer als Problemlöser, muß er (a) den Kunden ausfindig machen bzw. treffen, (b) seine Bedürfnisse und Einstellungen herausfinden, (c) die bedarfsdeckende Produkteinheit empfehlen, (d) durch ihre Präsentation den Kunden von ihrer Problemlösungsfähigkeit überzeugen, (e) den Kaufabschluß vornehmen und (f) sich der Zufriedenheit des Kunden versichern, um mögliche Dissonanzen zu vermeiden (vgl. dazu Engel u. a. =1971= 398). Meffert unterscheidet die Ermittlung des Kundenbedarfs, die Auftragseinholung, die Warenpräsentation, das Informationsverhalten und die logistische Funktion in Form der Warenverteilung und Lagerhaltung (vgl. Meffert =1977= 450).

fer umwandeln. Bei diesem Neugeschäft oder "new business selling" (Newton =1969= 139 f) muß der Kunde alle Stufen des Problemlösungs- und/oder Adoptionsprozesses durchlaufen. Das Produkt und seine Bedeutung für den Kunden werden das Ausmaß der erforderlichen Aktivität des Verkäufers ebenso bestimmen wie die Situation.

Je "entschiedener" der Kunde zum Kauf eines bestimmten Produktes ist, desto mehr wird die Rollenerfüllung des Verkäufers zu einer passiven Tätigkeit. Die Aufgabe des Verkäufers beschränkt sich auf die Assistenz bei der Erfüllung des Kaufentschlusses. Der Verkäufer nimmt die Bestellung entgegen und leitet die Auftragserledigung ein. Diese meist logistische Funktion der Warenübergabe an den Kunden gibt dem Verkäufer keine Möglichkeit, aktiv auf den Verwirklichungsprozeß, z. B. durch Nachfragestimulierung, einzuwirken. Diese Aufgabe entspricht weitgehend auch dem "trade selling" (Newton =1969= 133), bei dem langfristig eine konstante Abnehmergruppe betreut wird. Das gilt vor allem für gut eingeführte, etablierte und dem Kunden bekannte Produkte. Ein Großteil der Käufe der Produkte des täglichen Bedarfs, sowohl für den Konsumenten als auch für Industrie und Handel, fällt in diesen Bereich. Aufgabe der Marktbeeinflussung muß es hier sein, die Rollenerfüllung sicherzustellen, deren Gefahr in ihrem routinemäßigen Charakter liegt.

Ergänzt werden kann dieses "Routineverhalten" des Verkäufers durch die Unterstützung des Kunden. Diese Verkäuferaktivitäten zielen nicht direkt auf eine Kaufentscheidung des Kunden ab, sondern versuchen vielmehr, den Goodwill und jene Atmosphäre und situative Ausgestaltung des Verkaufsortes zu gestalten, die zu einer mittelbaren Förderung der Produktverwirklichung beitragen können. Dazu gehört auch das "missionary selling" (Newton =1969= 134), d. h. die Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Wiederverkäufers. Durch Aktivierung der nachgelagerten Stufen im Verwirklichungsprozeß entspricht der Verkäufer seiner Rolle, z. B. die Marktpenetration seines Rollensenders zu verbessern. So kann der Einzelhändler überzeugt werden, von einem bestimmten Großhändler zu beziehen oder der Verkäufer versucht, als Propagandist am Ort des Verkaufs die Produkte verkaufswirksam persönlich zu präsentieren (vgl. dazu Hänel =1973= 84 f; McMurtry =1961= 114 f). Darüberhinaus lassen sich Assistenz und Unterstützung auch in anderen Bereichen der nachgelagerten Stufen denken.

Mit wachsender Erklärungsbedürftigkeit der Produkte nehmen die Anforderungen an die Aktivität der Verkäufer für eine erfolgreiche Produktverwirklichung zu. Die verkaufswirksame Präsentation gewinnt vor allem bei technischen

Produkten oder Gütern mit hohem Luxuscharakter wesentlich an Bedeutung. Die Einbeziehung des Preises als Indikator der erforderlichen Aktivität des Verkäufers bedarf noch empirischer Überprüfung. Für einen Großteil hochwertiger Konsumgüter ist aber denkbar, daß der Kunde mit zunehmendem individuellen Luxuscharakter des Produktes seine Anschaffung überlegt und eine genaue Produktargumentation als Bewertungsgrundlage seiner Kaufentscheidung heranzieht. Ähnliches sollte auch für den Investitionsgüterbereich gelten.

Beim "technical selling" wird die Fähigkeit des Verkäufers, Kundenprobleme zu identifizieren, zu analysieren und Lösungen anzubieten, zur wesentlichen Komponente (Newton =1969= 138). Der Verkäufer wird zum beschriebenen Problemlöser, und sein Verkaufserfolg hängt von seiner Kompetenz und Persönlichkeit ab (Newton =1969= 138). Dieser Sachverhalt wird auch mit dem Präsentationseffekt beschrieben (Levitt =1967= 15 f), der allerdings auch bei weniger erklärungsbedürftigen Produkten Bedeutung erlangen kann.

Insbesondere der Verkauf von Dienstleistungen hat in diesem Zusammenhang seine eigene Problematik. Die nicht greifbare oder sichtbare Dienstleistung ermöglicht keinen Demonstrationseffekt. Der Kunde fällt seine Kaufentscheidung weitgehend auf Grundlage der Fähigkeit des Verkäufers, als Problemlöser zu agieren.

Die beschriebenen Faktoren, die in Abbildung 14 zusammengefaßt wurden, erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit für die Bestimmung des erforderlichen Aktivitätsprofils des Verkäufers.

Kaufentscheidungsprozeß	beendet	—	nicht begonnen
Produktwissen des Käufers	hoch	—	niedrig
Neuheitsgrad des Produktes	nieder	—	hoch
Bekanntheitsgrad des "	hoch	—	niedrig
Erklärungsbedürftigkeit	gering	—	hoch
Preis	nieder	—	hoch
Demonstrationsfähigkeit	leicht	—	unmöglich

—————> Zunehmende Aktivitätsanforderung

Abb. 14: Faktorenprofil der Verkäufertätigkeit

Je "aktiver" die Profilstruktur für eine Verkäuferrolle ist, desto bedeutender ist der Einfluß des Verkäufers auf die Produktverwirklichung.

Mit zunehmender Einflußmöglichkeit der Verkäuferrolle ist es aber auch Aufgabe der Marktbeeinflussung der Unternehmung, eine erwartungsgemäße Rollenerfüllung des Verkäufers sicherzustellen. Im Rahmen der Beschreibung der Marktbeeinflussung als Handhabung möglicher Spannungsbeziehungen des jeweiligen Rollenträgers sollen im folgenden Abschnitt die Spannungskomponenten der Verkäuferrolle analysiert werden.

2) Spannungsfaktoren der Verkäuferrolle

Untersuchungen in den Vereinigten Staaten ergaben Hinweise auf die große Spannungsempfänglichkeit der Verkäuferrolle. Sowohl der Innen- als auch der Außendienst erfährt mehr Spannungen als z. B. Handwerker, Vorarbeiter oder Ungelernte (Kahn u. a. =1964= 144). Studien anderer Berufsfelder untermauern diese Ergebnisse (Kahn =1958= 40 ff). Die Hauptursachen sind die Rollenspannungen, die ein Rollenträger erleidet. Auf den Verkäufer wird Druck ausgeübt, der mit den individuellen Normen, Werten und Verhaltensweisen kollidiert, die von anderen Rollenpartnern erwartet werden (Kahn u. a. =1964= 19). Diese Spannungen treten auch auf, wenn der Verkäufer das Verhalten anderer zu beeinflussen versucht und dabei auf Widerstand stößt. Die Gleichgewichtstendenz menschlichen Verhaltens kann dabei Spannungen selbst zu Ansatzpunkten einer verbesserten Rollenerfüllung werden lassen. Überschreiten diese "konstruktiven" Spannungen aber eine individuell unterschiedliche Schwelle, so fügen sie der Rollenerfüllung und damit der Produktverwirklichung Schaden zu. Allgemein werden organisationale und verkäufertypische Faktoren unterschieden (vgl. dazu Hise =1968=; Walker jr. =1975=).

a) Organisationale Faktoren

aa) Rollenmehrdeutigkeit

Die Rollenmehrdeutigkeit ist als ein wesentlicher Spannungsfaktor einer adäquaten Rollenerfüllung des Verkäufers für die Verwirklichung anzusehen. Die Unsicherheit des Verkäufers über die Erwartungen des Rollenpartners (Walker jr. u. a. =1975= 32) wird verursacht durch das Nichtvorhandensein rollenrelevanter Information bzw. durch den Mangel an entsprechender Kommunikation (Kahn u. a. =1964= 23 ff und 74). Dem Verkäufer fehlt in vielen

Fällen das exakte Wissen über Bedarf und Wünsche des Kunden, dessen tatsächliches Interesse am Angebot des Verkäufers und über die Wertigkeit des Aufwands an Mühe und Zeit für den potentiellen Abschluß (Hise =1968= 49).

Neben der Ungewißheit gegenüber dem Kunden vermissen viele Verkäufer auch den direkten Kontakt zu ihrem Vorgesetzten (vgl. zu folgendem Hise =1968= 50). Vor allem die Verkäufer im Außendienst haben ein Interesse daran, zu wissen, wie gut ihre Leistung im Vergleich zu den Rollenerwartungen der Unternehmung ist. Das gilt auch für Informationen über die anderen Verkäufer, Verkaufsbereiche und Marketingaktivitäten der eigenen Unternehmung sowie der Konkurrenz.

Diese objektiven, einer Rolle entsprechenden, Informationen werden ja nach Persönlichkeit des Rollenträgers subjektiv wahrgenommen und interpretiert (vgl. dazu Krüger =1972= 47 f). Die Marktbeeinflussung der Unternehmung wird die situativen und subjektiven Unterschiede beachten müssen.

bb) Organisationaler Status

Die Verkäufer stehen meist im Organigramm einer Unternehmung am unteren Ende des Hierarchiesystems. Da 88 % aller Intersenderspannungen der Mitarbeiter einer Unternehmung durch direkte oder übergeordnete Vorgesetzte entstehen (Kahn u. a. =1964= 57), ist der Verkäufer Gegenstand eines übermäßigen Spannungspotentials. Ein zusätzlicher Druck entsteht insbesondere, wenn der Erfolg des Verkaufsleiters z. B. auf der Basis der Rollenerfüllung der Verkäufer bestimmt wird. Leistungskennziffern können dabei u. a. der Umsatz, der Deckungsbeitrag, der Distributionsgrad oder der Marktanteil sein. Die Sanktions-, und Legitimitätsmacht sind in diesem Zusammenhang gegenüber stark weisungsgebundenen Verkäufern in weitaus größerem Maße gegeben als z. B. gegenüber Handelsvertretern.

Dieser Verkäuferstatus gewinnt auch im Zusammentreffen mit dem Kunden an Bedeutung (vgl. dazu Hise =1968= 50 f). Häufig treten Verkäufer heute Chefeinkäufern, Einkäuferäten, Ingenieuren oder Verbrauchern gegenüber, die i. d. R. ein höheres Ansehen im Rahmen ihrer Organisation oder der Sozialstruktur genießen. Bei fehlender Identifikation wird die Rollenerfüllung des Verkäufers vor allem nur durch die Expertenmacht realisiert, die eine für die Verwirklichung erwünschte Entscheidungs- und Handlungsaktivität beim Kunden auslösen soll (Busch/Wilson =1976= 3 ff). Die Wahrscheinlichkeit eines positiven Kaufentscheids kann auch mit der statusorientierten Ähnlich-

keit zwischen Verkäufer und Kunden wachsen (vgl. dazu Evans =1963= 79). Besteht diese Merkmalskongruenz nicht, lehnt der Kunde das Angebot u. U. ab, weil der Käufer entweder den Verkäufer oder sich selbst als "minderwertig" betrachtet (vgl. Hise =1968= 51).

cc) Bewertungs- und Entlohnungskriterien

Bis heute werden klare Konzepte, zuverlässige Richtlinien und Kriterien für die Bewertung der Rollenerfüllung des Verkäufers vermißt (Futrell =1976= 25). Schwierigkeiten liegen dabei vor allem in dem kundenspezifisch unterschiedlich-erforderlichen Aktivitätsgrad des Verkäufers.

Der Umstellungstrend der Unternehmung auf die Gewinn- bzw. Deckungsbeitragsorientierung der Verkäuferbewertung (vgl. dazu Kelley =1966= 9 ff) wird von den Verkäufern in Frage gestellt. Die Profitabilität ihrer Aktivitäten läßt sich nicht objektiv bestimmen. Oft müssen Produkte mit geringem oder keinem Deckungsbeitrag verkauft werden, da der Kunde andererseits den Kauf einer gewinnbringenden Ware ablehnen oder den Laden u. U. gar nicht betreten würde (vgl. dazu Hise =1968= 51).

Die Verrechnung nicht direkt mit dem Verkauf verbundenen Aufwands können in gleicher Weise zu Spannungsursachen werden. Die Suche und Kontaktaufnahme mit potentiellen neuen Kunden, die Durchführung von Beschwerden und Mängelrügen und der Aufbau eines Goodwill durch mannigfaltige Unterstützung für den Kunden lassen sich kaum in Geldeinheiten quantifizieren (Hise =1968= 51). Auf diese Weise wird die Ermittlung der leistungsgemäßen Rollenerfüllung erschwert.

Eng damit verbunden ist das Entlohnungs- und Vergütungssystem für die Verkäufer einer Unternehmung. Besteht z. B. ein großer Teil der Bezüge aus einer Provision oder einem möglichen Bonus, wird der Verkäufer bis zu einem bestimmten Mindesteinkommen eine sehr aggressive Verkaufsweise anwenden. Falsche Versprechungen gegenüber dem Kunden in Form von kurzfristigen Lieferdaten, Garantien, Zahlungszielen oder anderen Zusatzleistungen werden dabei jedoch einen Mißklang zwischen Unternehmung und Kunden heraufbeschwören, der von beiden Seiten gegen den Verkäufer gerichtet sein wird (vgl. dazu auch Hise =1968= 52). Ein hoher Gehaltsanteil soll den Verkäufer zur Durchführung der unterstützenden Aktivitäten motivieren. Das birgt jedoch die Gefahr in sich, daß der Reisende oder Vertreter die Verkaufsaufgabe vernachlässigt.

dd) Verkäuferschulung

In diesem Zusammenhang wird auch die Schulung sehr oft von Seiten der Verkäufer als Spannungskomponente empfunden. Zum einen wird das Programm als Fehlversuch hingestellt, den Verkäufer auf die Schwierigkeiten und Hindernisse seiner Rolle aufmerksam zu machen. Altgediente Praktiker gehen dagegen von der Überzeugung aus, daß weiteres Training ihnen nur jene Zeit wegnimmt, in der sie Abschlüsse hätten tätigen können (vgl. dazu Hise =1968= 51 f).

b) Verkäufertypische Faktoren

aa) Grenzlage

Intensenderspannungen sind charakteristisch für Abteilungen, Gruppen und Einzelpersonen, die an der Systemgrenze zwischen verschiedenen Sozialstrukturen stehen (vgl. auch Krüger =1972= 43). So betrachtet ist der Verkäufer, sei er selbständiger Handelsvertreter, unselbständiger Reisender oder Ladenverkäufer, immer in einer Grenzlage. Zum einen muß er seine Rollenerfüllung mit den Rollenerwartungen der verschiedenen Unternehmungsbereiche seines Auftraggebers koordinieren, zum anderen sollen die Wünsche und Erwartungen der Kunden berücksichtigt und befriedigt werden. In seiner berufssrollenspezifischen Aufgabe wird der Verkäufer zum Diener zweier Herren, der er nur durch dauernden Rollentausch gerecht werden kann. Der Spannungszustand resultiert aus den unterschiedlichen Interessenlagen. Ist die Unternehmung beispielsweise ankontinuierlich langfristigen Aufträgen interessiert, möchte der Verkäufer für seinen Kunden vielleicht eine möglichst hohe zeitliche Flexibilität und bedarfsgedekte Verschiedenartigkeit des quantitativen Angebots gewährleisten (vgl. dazu Hise =1968= 53). Für den Verkäufer führt das zu einer Identifikations- und Advokationsspannung (vgl. dazu Belasco =1966= 6 f), wenn er die Kundenposition gegenüber der Unternehmung vertritt. Zwei Komponenten sind ausschlaggebend für diese Spannungen. Erstens hat der Verkäufer in seiner Grenzlage nur geringe Macht, auf andere für die Verwirklichung wichtigen Rollenträger einzuwirken. Das gilt insbesondere für die Belohnungs- und Legitimitätsmacht, während für die Experten- und Bezugsmacht Einflußmöglichkeiten denkbar sind. Zweitens ist die Unternehmung meist nicht in der Lage, die Anforderungen an die Verkäuferrolle richtig einzuschätzen (Kahn =1964= 102 f, 115). Je nach Aktivitäts-

profil lassen sich sachlich-intellektuelle, emotionelle und interaktionale Anforderungen unterscheiden (vgl. Belasco =1966= 6 ff).

bb) Aufgabenvielfalt

Symptomatisch für die Vielschichtigkeit der Verkäuferaufgabe ist die Pflege und Aufrechterhaltung bestehender Aufträge und Geschäftsbeziehungen, ohne das Neugeschäft zu vernachlässigen. Nicht alle Verkäufer - vor allem im Außendienst - sind jedoch in der Lage, diese beiden divergierenden Felder in gleich effektiver Weise zu bearbeiten. Beide Aufgaben verlangen unterschiedliche Techniken und behandeln verschiedene Probleme. Verkäufer präferieren im allgemeinen die Erhaltung des bestehenden Kunden- und Auftragspotentials (vgl. dazu Kahn =1963= 52 - 55; Evans =1963= 78). Auf diesem Phänomen basiert der Vorschlag, die Verkaufsorganisationen organisatorisch in diese beiden Bereiche zu untergliedern (Kahn/Schuchmann =1961= 94f; Cundiff/Still =1971= 392).

Das Spannungsfeld des halb-innovativen Charakters der Verkäuferaufgabe (Hise =1968= 53 f) liegt in dem Bemühen, zu Gunsten des Kunden eventuelle Veränderungen in den Regeln und Grundsätzen der Unternehmung z. B. hinsichtlich der Zahlungs- und Lieferbedingungen zu erreichen. Auch übermäßig erwartete Nichtverkaufsaktivitäten in Form von Unterstützungs- und Informationsgewinnungsleistungen können mit der Selbstdeutung der Verkäuferrolle in Widerspruch stehen und zu Rollenmehrdeutigkeiten und -überlastungen führen.

c) Berufssehen

Der Verkäuferberuf leidet immer noch unter einem gesellschaftlich vergleichsweise niederen Ansehen. Meinungsumfragen stellen den Reisenden einer Handelsunternehmung auf die gleiche Stufe mit Eisenbahnschaffnern, den Ladenverkäufer mit Telefonisten und Malern und ordnen sie ins untere Drittel der Berufsskalen ein (vgl. zu den Ergebnissen Hise =1968= 52 - 54). Innerhalb der Unternehmung selbst wird den Verkäufern jegliche technische Fertigkeit, Kreativität oder Motivationsgabe abgesprochen (Hise =1968= 54), auch scheinen keine Unterschiede bezüglich des Aktivitätsprofils gemacht zu werden. Dieses negative Ansehen ist umso erstaunlicher, als ein Großteil späterer Führungskräfte der Unternehmung sehr oft ihre Karriere als Außendienstmitarbeiter etc. begonnen haben. Der Aufgabe des aktiven Verkäufers

fällt mit Sicherheit ein entscheidendes Gewicht bei der Nachfragestimulierung für die Produktverwirklichung zu. Auch ist zwischen der Bedeutung der einzelnen Verkaufsrollen zu unterscheiden, aber eine Höherbewertung der Verkaufsseite muß ihrer Bedeutung für die Verwirklichung Rechnung tragen und kann auf diese Weise auf die Rollenträgerspannungen reduzierend einwirken.

c) Spannungskonsequenzen

In welchem Ausmaß organisationale und verkäufertypische Spannungen die Produktverwirklichung behindern, hängt wesentlich auch von den charakterologischen Eigenschaften des Rollenträgers und den situativen Gegebenheiten seiner Rollenerfüllung ab. Spannungen werden neben ihrer faktischen Existenz eben auch durch ihre subjektive Wahrnehmung bestimmt (vgl. dazu Krüger =1972= 62 f).

In diesem Zusammenhang muß insbesondere nochmals auf die häufige, zumindest partielle Inkompatibilität der Berufsrolle mit Individualzielen, Selbstdeutungen und Rollenerwartungen anderer Sozialstrukturen wie z. B. der Familie hingewiesen werden. Rollenmehrdeutigkeiten und unterschiedliche Rollenauslastung füllen ein reiches Spannungspotential, das hier nicht umfassend geschildert werden kann.

Der Rollenträger, hier der Verkäufer, ist gemäß der beschriebenen Gleichgewichtstendenz bewußt oder unbewußt um eine befriedigende Handhabung dieser Spannungen bemüht. Bei Nichtgelingen wird die Entstehung langfristiger Spannungen gefördert, die sich in fortgesetzter schlechter Rollenerfüllung, psychischen und physischen Abwehrreaktionen des Rollenträgers ausdrücken kann.

Wird von der Unternehmung bzw. der Verkaufsorganisation auf den Verkäufer Druck ausgeübt, führt dies meist zu einer verminderten Kontaktaufnahme der Verkäufer mit den jeweiligen Rollenpartnern. Dieses Phänomen ist häufig in mehrdeutigen Situationen und bei innovativen Tätigkeiten zu beachten (Kahn u. a. =1964= 90 f und 131), zwei typische Spannungsfaktoren der Verkäuferrolle. Die Selbsttäuschung des Verkäufers kann in der Tatsache liegen, daß die mit weniger bzw. reduzierter Kommunikation versehenen Rollenpartner i. d. R. ihren Druck erhöhen werden und auf diese Weise nur zusätzliche Spannungen erzeugen (Kahn u. a. =1964= 210).

Auch die Verzögerungstaktik ist kein geeignetes Mittel, die Rollenerfüllung oder die Verwirklichung eines Produktes positiv zu unterstützen. Vernachlässigt der Verkäufer z. B. Nichtverkaufsaktivitäten, wie die Berichterstattung an seine Rollenpartner, mit dem Argument, daß sie seine aktive Verkaufszeit beschränken (vgl. dazu Hise =1968= 57), können den Rollenpartnern wichtige für die weitere Verwirklichungsstrategie notwendige Informationen vorenthalten werden.

Rollenträger in einer Grenzlage haben die Angewohnheit, den Rollenpartnern im Innern ihrer Sozialstruktur weniger Macht zuzuschreiben (Kahn u. a. =1964= 106). Außendienstverkäufer billigen der Unternehmung nicht die Fähigkeiten zu, die spannungsbedingte Umgebung des Verkäufers zu verbessern. Vertreter zeigen dies oft durch ihre eigenwillige und selbständige Methodik, ihre Probleme ohne Hilfe der Rollensender lösen zu wollen (vgl. dazu Hise =1968= 57). Gerade eine Koordination zwischen beiden ist aber für eine effektive Produktverwirklichung unerlässlich.

Unzufriedenheit mit den Bewertungs- und Belohnungskriterien als auch dem Ansehen des Verkäuferberufs können ergänzt werden durch mit der Rollenerfüllung und ihren Spannungen verbundenen gesundheitlichen Schäden. Sowohl der Innen- als auch der Außendienst berichten von nur mäßiger Gesundheit (Kahn u. a. =1964= 140). Die dauernde Mobilität des Verkäufers erschwert eine Beobachtung des Gesundheitszustandes durch die Rollenpartner und erleichtert die Verschleierung des tatsächlichen Zustands. So sollen Vertreter in besonders starkem Maße dem Alkoholismus zugewandt sein (vgl. dazu Hise =1964= 58; Cassels =1958= 29).

Schlagen alle Versuche der Spannungshandhabung von seiten des Rollenträgers fehl, bleibt als letzter Ausweg immer noch die Resignation in Form der Kündigung. In wohl keinem Beruf finden sich solch hohe Fluktuationsraten, deren Ursache zu einem nicht geringen Teil in der starken Konzentration des mit dem Verkäuferberuf verbundenen Spannungspotentials liegt (Hise =1968= 56 f).

All diese Beispiele können keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Die möglichen Folgen sollten es aber bereits offensichtlich gemacht haben, daß für die Unternehmung und den von ihr angestrebten Verwirklichungsprozeß ihres Angebots ein richtiges Verständnis der Verkäuferrolle erforderlich ist.

Dieses Verständnis bedeutet, die Ausprägungen und Erscheinungsformen der Dissensen und Inkonsistenzen der Verkäuferrolle für ihren individuellen Träger aufzuspüren und um ihre Handhabung bemüht zu sein.

3) Gestaltungsinstrumente der Marktbeeinflussung

Aufgabe der Marktbeeinflussung zur Realisierung der Produktverwirklichung auf der Verkäuferebene ist die Handhabung bestehender Spannungen und die damit verbundene Leistungs- bzw. Erfüllungsaktivierung der Rollenträger.

Die Beschreibung der Gestaltungsinstrumente greift dabei nicht auf die traditionelle Unterteilung des Beeinflussungsinstrumentariums oder die mannigfaltigen Spannungsbeziehungen als Gliederungskriterium zurück, sondern versucht, auf der Basis der Rollenerfüllungsdeterminanten der Rollenträger eine neue Betrachtungsweise zu erschließen.

Die drei mittelbar das Verhalten und seine Motivation beeinflussenden Komponenten der Information, des Trainings und der situativen Gestaltung der Rollenerfüllung werden ergänzt durch die Gestaltungsinstrumente der direkten Leistungsmotivation.

Dabei werden in der Literatur aber mehrere mögliche Motivationsansätze unterschieden. Eine Beschreibung dieser Motivbereiche der Verkäuferrolle wird die verschiedenen Ansatzpunkte der Motivation verdeutlichen.

Die denkbaren Wirkungsweisen der Instrumente auf die Spannungshandhabung können nur hypothetisch skizziert werden. Sie müssen im einzelnen empirisch überprüft werden, was nicht Ziel dieser konzeptionellen Überlegung ist, bzw. ihren Rahmen sprengen würde.

a) Verkäuferinformation

Die Übermittlung aller für die Verkäuferrolle relevanten Informationen erweitert den Wissensstand des Verkäufers und hilft ihm bei der Erfüllung seiner Aufgabe (Birkigt =1969= 66). Es ist erforderlich, den Verkäufer über alle unternehmensinterne und -externe Tatbestände, Veränderungen und Vorgänge zu informieren, die für seine Rollenerfüllung von Einfluß sein können. Gerade aufgrund seiner Grenzlage besteht für den Verkäufer oft eine Wissenslücke, die für den Rollenträger, die Unternehmung und damit auch die Produktverwirklichung bei dauerhaftem Fortbestand negative Folgen haben kann.

Die Verkäuferinformation muß dabei vier Teilbereichen ihr Hauptaugenmerk schenken:

- (1) Die marktbezogene Information muß dem Verkäufer neben dem generellen Marktpotential alle Veränderungen der Marktsituation und -organisation (Döppner =1977= 85) übermitteln. Von besonderer Bedeutung sind dabei Mitteilungen über die Konkurrenzunternehmung und deren Marketingstrategie. Sind derartige Informationen z. B. über bevorstehende Marktbeeinflussungskampagnen nicht verfügbar, sollten dem Verkäufer zumindest die diesbezüglichen Erwartungen von Seiten der Unternehmung bekannt sein. Ihre Kenntnis ist für die Abstimmung der von den Verkäufern erwarteten Verhaltensweisen (Birkigt =1969= 61) ebenso unerlässlich wie für die Ausgestaltung der Argumente im Verkaufsgespräch.
- (2) Die kundenbezogene Information befaßt sich demgegenüber vor allem mit Wissenswertem über das Verhalten der jeweiligen Gesprächspartner der Verkäufer. Tatbestände und Veränderungen über das Verhalten, die Gewohnheiten und Einstellungen der Händler oder Verbraucher (Döppner =1977= 85) sind soweit mitzuteilen, als sie für die Verhandlungstaktik von Bedeutung sein können. Auf diese Weise kann der Verkäufer bei auftretenden Lieferschwierigkeiten oder anderen Engpässen rechtzeitig um Verständnis bitten oder Vorsorge treffen, um nicht später u. U. als Sündenbock dazustehen, der entstandene Spannungen individuell handhaben muß.
- (3) Die unternehmungsorientierte Information umfaßt zwei Komponenten. In einem ersten Schritt ist der Verkäufer über alle mit seiner Angebotspalette in Verbindungen stehenden Unternehmungsaktivitäten zu informieren, die im Rahmen seines Kundengesprächs verkaufswirksam eingesetzt werden können. Neben der Kenntnis über bestehende Produkte, Preise, Zahlungs- und Lieferbedingungen und ihre kommunikative Bekanntmachung etc. (Hise =1968= 59 f) sind auch für die Zukunft geplante Aktivitäten, wie neue Produkte und Werbekampagnen oder Veränderungen in der Kontrahierungs- und/oder Distributionspolitik dem Verkäufer mitzuteilen. Das gilt außer für die Veränderung des Vermittlungs- und Angebotsvermögens (Döppner =1977= 85) vor allem auch für absehbare Schwierigkeiten oder Engpässe in der Produkterstellung oder -vermittlung.

Die zweite Komponente betrifft die allgemeine unternehmensinterne Information. Gerade die Grenzlage und Isolation des Außendienstes

führt oft zu mangelnder Kommunikation über Vorgänge und Veränderungen in der Unternehmung. Es ist denkbar, daß diese Spannung zur Ursache einer fehlenden Identifikation und eines fehlenden Leistungswillens des Rollenträgers im Verkauf werden kann. Der Sicherung der Loyalität und des Leistungswillens dieser für den Markterfolg so wesentlichen Abteilung muß auch die Verkäuferinformation Rechnung tragen.

- (4) Die individualorientierte Information hat klare Aussagen über die Rollenerwartung und den Leistungsstand des jeweiligen Verkäufers zu machen. Das Wissen des Verkäufers über seine Rollenerfüllung im Vergleich zu den gesetzten Zielen bzw. der Rollenerwartung,¹⁾ über die der Bewertung zugrunde liegenden Beurteilungskriterien, das Belohnungssystem, können seine Rollenerfüllung ebenso beeinflussen wie individuell gehaltene Mitteilungen (Birkigt =1968= 61).

Je vollständiger, genauer, gültiger und aktueller die Informationen für den Verkäufer sind, desto größer ist sein Wissensstand. Zu diesem Zweck müssen die Informationen dem Auffassungsvermögen des Verkäufers angepaßt werden, d. h. verständlich, einprägsam und in ihrem Umfang auf das Wesentliche beschränkt sein (Döppner =1977= 86).²⁾

-
- 1) Dabei ist für die motivationale Wirkung von entscheidender Bedeutung, inwieweit der Verkäufer selbst bei seiner Zielvorgabe mitwirken kann. Die Annahme, daß eine Partizipation bei der Zielsetzung die Leistung positiv beeinflusst und auch die Anstrengung auf das Ziel hin verstärkt, wird im Rahmen der Verkäufermotivation noch Beachtung finden. Die Mitteilung des Leistungsstands kann beim Verkäufer jedoch auch erst Spannungen entstehen lassen bzw. bestehende verstärken.
- 2) In diesem Zusammenhang ist kurz auf die Rolle des Verkäufers als Sender der Markt- und Kundeninformation an seine Unternehmung einzugehen. Durch seine Grenzlage ist es oft gerade der Verkäufer, der durch seine Marktnähe für die Unternehmung von entscheidender Bedeutung sein kann. Sein direkter Kontakt zur nächsten Stufe in der Produktverwirklichung beruht oft auf einem Vertrauensverhältnis. Auf diese Weise werden dem Verkäufer Informationen über Veränderungen oft eher zugänglich als der Unternehmung selbst. Die sofortige Meldung dieser Tatsachen ermöglicht der Unternehmung erst, die anderen Verkäufer zu informieren und auf die geänderten Verhältnisse einzustimmen. Dies trifft z. B. für die Produktplanung, die Preisbildung, die Werbung der Konkurrenz zu (vgl. dazu Webster jr. =1965= 77 - 82; Weiss, E. B. =1965= 84 f).

Die Kommunikation erfolgt meist in Form von Briefen, Rundschreiben oder Verkäuferkonferenzen, die insbesondere bei nicht weisungsgebundenen Handelsvertretern sich nur geringer Beliebtheit erfreuen (vgl. dazu Döppner =1977= 86 ff). Die Präsentation der Verkäuferinformation effektiver zu gestalten, muß Ziel künftiger Überlegungen werden. Im Außendienst bietet z. B. das Telefon einen schnellen Kommunikationskanal. Seine Möglichkeit des direkten Feedback erhöht das Aktions- und Reaktionspotential des Verkäufers beim Kunden nicht unwesentlich.

Vom Verkäufer verarbeitetes Informationsmaterial vermindert das bestehende Informationsgefälle gegenüber dem Rollensender und dem Kunden. Die Rollenerwartungen der Rollenpartner sind dem Verkäufer bekannt und seine Experten- bzw. Informationsmacht ist erhöht. Die gesteigerte Leistungsfähigkeit des Verkäufers wirkt zumindest mittelbar auf seine Zielerreichung und Rollenerfüllung und ist auf diese Weise ein Baustein zu einer verbesserten Produktverwirklichung.

b) Verkäufertraining

Ziel des Verkäufertrainings ist die Steigerung der fachlichen Qualifikation jedes einzelnen Verkäufers durch Vermittlung und Verbesserung rollenrelevanter Kenntnisse und Fähigkeiten. Leider wird zum großen Teil noch heute die Bedeutung des Verkäufertrainings verkannt und der Tatsache Rechnung getragen, daß der Verkäufer eine natürliche Begabung mitbringen müsse oder, daß Erfahrung der beste Lehrmeister sei (Cundiff/Still =1971= 394). Sich allein darauf zu verlassen, dürfte die Unternehmung gleich zu Beginn der Produktverwirklichung entscheidend zurückwerfen.

Eine systematisch angelegte Aus- und Weiterbildung der Verkäufer muß auf einer genauen Kenntnis des notwendigen Lehrmaterials, der Lehrmethoden sowie der Merkmale und Grenzen der Verkäufer beruhen. Vorgehensweise und Methode des Trainings werden mit den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Unternehmung variieren. Die jeweiligen Marktverhältnisse und Probleme erfordern unterschiedliche Trainingsprogramme, die individuell auf die Absatzsituation zugeschnitten werden müssen (Döppner =1977= 90).

Die Unternehmung erstellt als Sollgröße ein gewünschtes Erscheinungsbild der erwarteten Verkäuferrolle. Dieses Bild beschreibt die Anforderungen, Kenntnisse und Fähigkeiten, die für die Produktverwirklichung erforderlich

sind. Das Profil dieses Bildes wird durch das Tätigkeits-, Leistungs- und Persönlichkeitsbild näher beschrieben (zu ihrer Beschreibung vgl. Döppner =1977= 91).

Das Tätigkeitsbild umfaßt allgemein die spezifischen Merkmale der Verkäuferrolle und die einzelnen für die Rollenerfüllung erforderlichen Tätigkeiten.

Das Leistungsbild stellt die sach- und fachbezogenen Anforderungen an die Verkäuferrolle zusammen. Neben das Fachwissen und -können tritt der Arbeitscharakter, d. h. die erwartete Arbeitsweise, die Einstellung zur Arbeit und das Verhalten zu über- oder nachgeordneten Mitarbeitern. Auch die für die Verkäuferrolle wichtigen geistigen Fähigkeiten müssen hier Berücksichtigung finden.

Das Persönlichkeitsbild beschreibt schließlich die Erwartungen der Unternehmung in Hinsicht auf rollenkonforme Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen des Rollenträgers. Für den Verkäufer wesentlich sind insbesondere die äußere persönliche Erscheinung, das Kontakt-, Anpassungs- und Einfühlungsvermögen und das Selbstvertrauen (vgl. auch Döppner =1977= 91).

Diesem Erscheinungsbild steht in der Realität das Vorstellungsbild des Verkäufers gleichsam als Istprofil gegenüber. Es beschreibt die vom Verkäufer durch Selbstdeutung wahrgenommene rollenkonforme Entsprechung seiner Person. Der Entsprechungsgrad des Verkäufers kann von der Unternehmung durch Gespräche, Tests und reine Beobachtung ermittelt werden (vgl. dazu auch Döppner =1977= 91 - 93).

Aufgabe des Trainings wird es sein, eine weitgehende Übereinstimmung dieser beiden Bilder zu erreichen. Dabei wird es sich im Rahmen des Verkäufertrainings im wesentlichen um eine Anpassung des Verkäufers an das Erscheinungsbild handeln.

Auch das Verkäufertraining läßt sich in vier Bereiche unterteilen (vgl. dazu auch Döppner =1977= 94 ff; zu anderen Unterteilungen siehe Birkigt =1969= 57 f oder Witt =1977= 222 f).

- (1) Die Motivation zur Trainingsteilnahme soll den Verkäufer von der Verbesserungsbedürftigkeit seiner Rollenerfüllung überzeugen. Erst die Willigkeit des Verkäufers, sich diesem Training zu unterziehen, ermöglicht eine Steigerung seiner Leistungsfähig- und -fertigkeiten. Gerade altgediente Verkaufspraktiker meinen, ohne weiteres

auf die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Trainings verzichten zu können. Die Verkäufer sind deshalb individuell über die Spannungen zwischen den Rollenerwartungen und ihrer effektiven Rollenerfüllung zu informieren. Die Präsentation und Analyse praktizierter Fehler und ihrer möglichen Beseitigung bzw. Vermeidung zeigt Wege einer erfolgreicher Rollenerfüllung auf. Bei neu eingestellten Verkäufern kann der durch die Einstellungsergebnisse festgestellte Ausbildungsstand zur Grundlage eines erforderlichen Trainings herangezogen werden. Die Bereitschaft zur Teilnahme an Trainingsveranstaltungen kann darüber hinaus durch entsprechende individuelle Incentive-Maßnahmen geweckt werden (vgl. dazu Döppner =1977= 94; siehe auch unten S.125f).

- (2) Die Informationsvermittlung im Rahmen des Verkäufertrainings deckt sich in vielen Bereichen mit der durch die Verkäuferinformation abgedeckten Problematik. Während die Verkäuferinformation sich aber aus quantitativen Gesichtspunkten meist nur auf die momentan wesentlichen Informationen beschränken muß, hat das Verkäufertraining auch die Möglichkeit, Hintergrundinformationen zu vermitteln.

Der Verkäufer kann mit allgemeinen wirtschaftlichen Kenntnissen und Grundzügen vertraut gemacht werden, die an sein Berufsfeld angrenzen. Wachsendes Verständnis über die Bedeutung seiner Rolle im Verwirklichungsprozeß und im Marketing im allgemeinen wird das Selbstwertgefühl des Verkäufers im Innen- und Außendienst stärken und dem niederen Berufsansetzen entgegenwirken.

Die rollenspezifische Information umfaßt neben unternehmens-, markt- und kundenbezogenen Informationen vor allem eine detaillierte Beschreibung der Produktmerkmale, -eigenschaften, -besonderheiten und -vorteile, die für das Verkaufsgespräch und die Schaffung von Präferenzen bei den Kunden besonders geeignet sind (Döppner =1977= 95).

Das Wissen der Konstruktions-, Funktions- und Arbeitsweise ist je nach Erklärungsbedürftigkeit des Produkts oder der Leistung eine unabdingbare Voraussetzung für eine rollenkonforme Verkäuferleistung.

Ergänzt werden diese Informationen durch die Vermittlung detaillierter Kenntnisse über (a) die Unternehmung und ihre Aktivitäten, (b)

den Markt und seine Bedarfs- und Konkurrenzsituation und (c) die Kunden und ihre Einstellungs- und Verhaltensdeterminanten.

Die Spannungshandhabung erfolgt hier wie bei der Verkäuferinformation über eine verbesserte Kommunikation und Koordination zwischen den Verkäufern und den übrigen Unternehmungsbereichen. Geringeres Informationsgefälle und gesteigerte Expertenmacht führen zu einer verbesserten Rollenerfüllung des Verkäufers.

- (3) Das verkaufstechnische Training schließt neben der Ausbildung der Argumentations- und Sprechtechnik auch die Planung des Arbeitsablaufs mit ein. Die Planung der Besuche und Routen, das Auffinden neuer Kunden ist für den Außendienstmitarbeiter ebenso wichtig wie die logistische Sicherstellung und/oder Bereitstellung von Produkt und/oder Information zur Präsentation im Innendienstverkauf. Zur Verkaufstechnik gehören auch die Fertigkeiten einer verkaufswirksamen Zusammenstellung oder Präsentation des Sortiments oder Displaymaterials bzw. die korrekte Anfertigung des erforderlichen Berichtswesens innerhalb der Unternehmung.
- (4) Das verkaufpsychologische Training wird als Aktions- und Reaktionstraining beschrieben (vgl. zu folgendem Döppner =1977= 96 f). In der Aktionsschulung werden dem Verkäufer seine eigene Rolle und die ihr entsprechenden Verhaltensweisen in den verschiedenen Phasen des Verkaufsprozesses transparent gemacht. Der Verkäufer muß lernen, wie der Verkaufsprozeß im Rollenbild des Käufers gestaltet werden muß, um durch sein eigenes Verhalten mögliche Rollendivergenzen zu überwinden (siehe oben S. 67 ; Döppner =1977= 96). Wird die Verkäufer-Käufer-Beziehung als sozialer Interaktionsprozeß betrachtet, ¹⁾ tritt zu Prozeßbeginn an die Stelle der Produktpräsentation das Verständnis für das Problem des Kunden. Diese "kundenorientierte" Auffassung verlangt vom Verkäufer, dem Kunden zuhören zu können.

1) Im allgemeinen werden zur Erklärung des Verkaufsprozesses drei Theorien herangezogen. Die Stimulus-Response-Theorie basiert auf der Annahme, daß bei richtiger Aktion des Verkäufers durch Präsentation (Stimulus) der Käufer den Auftrag gibt (Response). Bei der AIDA-Verkaufsformel werden alle Kunden gleich behandelt, indem sie durch die verschiedenen geistigen Stufen der Aufmerksamkeit, des Interesses, des Dranges zum Abschluß des Kaufes geführt werden. Das hat seinen Niederschlag in standardisierten Verkaufsgesprächen gefunden. Erst die kundenorientierte Bedürfnisbefriedigungstheorie versuchte, zuerst den Bedarf des Kunden herauszufinden, dann dem Kunden diesen Bedarf bewußt zu machen, um ihm schließlich die Möglichkeit der Bedarfsdeckung durch sein Produkt aufzuzeigen (vgl. dazu Cash/Crissy =1964= 470 - 476).

In der Reaktionsschulung werden dem Verkäufer schließlich die Fertigkeiten vermittelt, durch gezielte Antworten auf Einwände, Fragen und Kaufwiderstände des Kunden reagieren zu können.

In der Praxis finden eine Vielzahl unterschiedlichster Trainingsmethoden und Hilfsmittel Verwendung, deren Einsatz je nach Lehrziel, Trainingsgruppe und Kosten zu bestimmen ist. Für die praxisorientierte Effektivität des Verkäufertrainings sollte dem Verkäufer auf jeden Fall eine aktive Rolle zugewiesen werden. In Abbildung 15 werden einige wesentliche Trainingsmethoden in ihren Vor- und Nachteilen kurz dargestellt.

Die Problematik liegt in der Meßbarkeit des Trainingserfolgs. Die Ursachen ermittelter Leistungssteigerungen und Verbesserungen der Rollenerfüllung des Verkäufers können außer im Training auch in veränderten Marktkonstellationen oder anderen Marktbeeinflussungsaktivitäten, sogar der Konkurrenz, liegen. Die Schwierigkeit liegt in der Nichtquantifizierbarkeit qualitativer Tatbestände (vgl. dazu Döppner =1977= 103).

Durch das Verkäufertraining wie durch die Verkäuferinformation sollten eventuell bestehende Dissensen zwischen Unternehmung und Verkäufer bezüglich der Rollenerwartung weitgehend abgebaut worden sein. Das gleiche darf für die Inkonsistenz der Verkäuferrolle zumindest teilweise angenommen werden, (vgl. vor allem Walker jr. u. a. =1975= 32 ff). Eine verbesserte Leistungsfertigkeit des Verkäufers wird seine Lohnkosten je Umsatzeinheit senken. Aufgrund ihrer quantitativ und/oder qualitativ produktiveren Rollenerfüllung können die Individuen verbesserte Einkünfte erzielen. Die Aussicht, auf diese Weise die eigenen Interessen und Ziele eher erreichen zu können, wird zu einem Gefühl der Sicherheit führen und möglicherweise andere rollenträgerinterne Spannungen reduzieren.

Erkennt der Verkäufer im Training das Interesse der Unternehmung an seiner Rollenerfüllung, wird dies in den meisten Fällen zu einem größeren Selbstwertgefühl und damit zu einer besseren Arbeitsmoral des Verkäufers führen. Erhöhte Identifikation mit der Unternehmung und verminderte Spannungen werden die Produktverwirklichung fördern.

c) Ausgestaltung der situativen Umgebung der Rollenerfüllung

Die fachliche Qualifikation der Verkäufer wird ergänzt durch die Unterstützung der Rollenerfüllung am Ort der Verkaufsverhandlungen. Das integriert all jene Maßnahmen, die von der Unternehmung an die Verkäufer mit dem

Trainings- methoden	Konferenz	Rollenspiel	Fallstudie	Gruppenmeeting	Programmierte Unterweisung
Kennzeichnung	- Lehrgespräch - Dialog zwischen Trainer und Verkäufer	Simulation der Praxis	- Analyse u. Diskussion - Fälle und Beispiele aus der Praxis	- Problematik wird in kleinen und großen Gruppen abwechselnd diskutiert	- Schrittweises Erarbeiten einzelner Lernschritte mit direkter Erfolgsmessung
Vorteile	- Laufende Kontrollmöglichkeit - Aktive Beteiligung aller Teilnehmer	- Stark praxisbezogen durch Selbstbeteiligung - Hoher Erinnerungswert	- Aktive Beteiligung aller - Selbstständigkeit - Praxisnähe	- Intensivere Diskussion - Integriert auch Gruppenscheue	- Lerngeschwindigkeit selbst bestimmbar - Sofortige Erfolgsbestätigung erhöht Motivation
Nachteile	- Geringe Selbstständigkeit - Adaption an Lehrmeinung - Keine situative Anwendung möglich	- Weniger geeignet für Gruppenschulung - Hoher Zeitaufwand - Große Vorbereitung	- Versuchung der Erfahrungslösung - Übersetzen auf vergleichbare Fälle	- Unterschiedliches Gruppenniveau - Meinungsunterdrückung durch Gruppenbeschluss	- Selbstkontrolle u. U. bei Nichterfolg demotivierend

Abb. 15: Alternative Methoden des Verkäufertrainings

Ziel übermittelt werden, ihre Rollenerfüllung aktiv zu erleichtern. Die passive oder indirekte Unterstützung der Verkäufer - durch die Aktivierung nachgelagerter Stufen in der Produktverwirklichung z. B. in Form der Händler- und Verbraucherbeeinflussung - ist hier zu vernachlässigen. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit beeinflussen die Gesprächspartner mittelbar, indem der Verkäufer die Rückwirkungen des Sendereffektes, d. h. seine Identität mit dem Produktersteller zur Präsentation des Angebots verwerten kann.

In vielen Fällen ist eine direkte Demonstration oder Präsentation der Produkte beim Kunden nicht möglich. Eine aktive Unterstützung des Verkäufers wird vor allem im Außendienst durch die Ausstattung mit kommunikativen Hilfsmitteln und Unterlagen erzielt. Neben Prospekten, Katalogen, Preislisten und Mustern haben heute vor allem das umfassendere Sales Manual und das Sales Portfolio an Bedeutung gewonnen (vgl. dazu Birkigt =1969= 66 ff).

Die Informationsunterlagen des Sales Manual umfassen in übersichtlich einprägsamer Form alle für das Verkaufsgespräch wesentlichen Daten. Neben Markt- und Konkurrenzfakten stehen vor allem die Informationen über die eigene Unternehmung und ihre Marketingaktivitäten im Vordergrund (Aspley =1965= 385 f). Auch die Vermittlung wichtiger Informationen über den Kunden darf nicht übersehen werden, da sie dem Verkäufer wertvolle Hinweise für den verkaufstechnischen und -psychologischen Aufbau seines Verkaufsgesprächs geben. Die Gestaltung muß vor allem auf Aktualität achten und den Aktivitätsanforderungen und Fähigkeiten des Verkäufers entsprechen, sei er Handelsvertreter oder weisungsgebundener Reisender. Das Sales Manual kann die Verkäuferinformation und das Verkäufertraining nicht ersetzen, sondern nur als zweckdienliche Ergänzung und Rückversicherung für den Verkäufer angesehen werden.

Während das Sales Manual demnach auch in der Vorbereitungsphase auf das Verkaufsgespräch Verwendung findet, stellt das Sales Portfolio ein standardisiertes Verkaufsgespräch dar (vgl. dazu Döppner =1977= 83; Birkigt =1969= 66). Das Sales Portfolio ist eine Zusammenstellung aller für die Verkaufsverhandlung benötigten Hilfsmittel in einer bestimmten Argumentationsreihenfolge. Durch die visuelle Unterstützung wird ein größerer Durchschlagseffekt und Erinnerungswert beim Kunden erreicht. Dem Vorteil eines durchschnittlich höheren Gesprächsniveaus (Birkigt =1969= 66) steht die Gefahr einer übermäßigen Standardisierung des Gesprächsablaufs gegenüber. Es muß Aufgabe des Verkäufertrainings sein, die Verkäufer in der Handhabung des Portfolios soweit zu schulen, daß die Gestaltungsfreiheit

des Gesprächs nicht beeinträchtigt wird. Das Sales Portfolio verhindert das Vergessen wichtiger Verkaufsargumente und erhöht auf diese Weise die Verkaufswirksamkeit des Präsentation.

Inwieweit beide Instrumente auch für den Innendienst Verwendung finden können, ist bisher anscheinend nicht untersucht worden. Durch das Zusammen-treffen des Verkäufers und Kunden am Standort des Verkäufers ist meist eine direkte Produktdemonstration möglich, deren kommunikative Wirkung die Präsentation über andere Kommunikationswege und -kanäle bei weitem übertrifft. Es ist aber denkbar, bei nicht vorrätigen Produkten (z. B. Autos, Möbel) durch den Einsatz von Sales Manuals und Portfolios eine verbesserte Kundenbeeinflussung und damit Rollenerfüllung zu realisieren.

Ein neues zunehmend verbreitetes Hilfsmittel des Verkäufers ist die Tonbildschau (vgl. dazu Birkigt =1969= 67). Zwar kann ihr Einsatz den Mangel an fachlicher Qualifikation des Verkäufers (Döppner =1977= 82) kompensieren, doch ist sie kein Ersatz für das individuelle Gespräch mit direkter Nachfragemöglichkeit. Den Vorteilen der audiovisuellen Präsentation stehen die Schwierigkeiten einer individuellen Anpassung der Botschaft an die Zielgruppenempfänger gegenüber. Aufgabe der Verkäufer wird die Klärung zusätzlicher Fragen des Kunden im Anschluß an die Vorführung (Döppner =1977= 82).

Die Rollenerfüllung im Innendienst läßt sich durch den Einsatz von Displaymaterial unterstützen. Displaymaterial umfaßt alle audiovisuellen Hilfsmittel, die zur Gestaltung des Verkaufsortes Verwendung finden. Neben den kundenorientierten Displays ist hier vor allem den verkäuferorientierten Hilfsmitteln Beachtung zu schenken. Sie müssen nicht an ein Produkt gebunden sein, sondern können allgemein als Produktpräsentations- oder Demonstrationsmaterial gedacht sein, die dem Verkäufer seine Rollenerfüllung erleichtern.

Es finden sich Hinweise, auch die Wertreklame als situative Unterstützung des Verkäufers am Ort des Verkaufs zu betrachten (vgl. dazu Döppner =1977= 73 - 78). Durch ihren Einsatz wird beim Kunden ein Handlungseffekt aufgrund rationaler oder emotionaler Momente ausgelöst, die für den Verkäufer die Schwierigkeiten der Rollenerfüllung reduzieren (Döppner =1977= 74). Ihre Wirkung zielt aber primär auf die Willigkeit der Rollenerfüllung nachgelagerter Stufen der Produktverwirklichung ab. Sie sollen deshalb in dieser Untersuchung erst auf den nächsten beiden Ebenen der Marktbeeinflussung Beachtung finden.

Die Beschreibung der wesentlichen Instrumente der situativen Ausgestaltung der Verkäuferrolle beeinflussen die fachliche Qualifikation zur Rollenerfüllung. Ihre Anpassung an das Aktivitätsprofil der Verkäuferrolle und seinen Träger unterstützt die angestrebte Deckung der beiden Rollenbilder in gleicher Weise wie die Information und das Training. Die attraktive und übersichtliche Gestaltung der Unterlagen erleichtert das Verkaufsgespräch und wird mittelbar auch die Leistungsbereitschaft zur Rollenerfüllung beeinflussen. Auf diese Weise wird der Gleichgewichtstendenz in der Produktverwirklichung und beim Verkäufer entsprochen.

d) Verkäufermotivation

Die Steigerung des Leistungswillens zu einer verwirklichungsgerechten Rollenentsprechung bzw. -erfüllung des Verkäufers muß dem Aufgaben- und Aktivitätsprofil der Verkäuferrolle entsprechen und individuell auf den Verkäufer abgestimmt werden.

Eine Tour d'horizon durch die Literatur zur Motivation des individuellen Arbeitsverhaltens wird die wesentlichen Berührungspunkte auch für die Verkäuferrolle aufzeigen.

aa) Motivbereiche der Verkäuferrolle

Wie für jede Arbeitsleistung lassen sich auch im Rahmen der Verkäuferrolle drei verschiedene für die Motivation wichtige Ansatzpunkte unterscheiden. Neben das Individuum selbst treten die spezifischen Anforderungen an die Verkaufsaufgabe sowie das jeweilige Arbeitsumfeld (vgl. dazu Steers/Porter =1975 a= 20 ff). Alle drei Merkmalsgruppen stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander und können sich im Zeitablauf und durch die Umstände ständig verändern.

(1) Individuelle Merkmale

Eine Vielzahl von Faktoren, die auf die Leistung eines Rollenträgers wirken, liegen in der Natur der Person selbst. Das in der Literatur weitverbreitete hierarchische Bedürfniskonzept von Maslow beeinflusst auch in seiner Erweiterung durch Alderfer, - der Maslow's Annahme einer stufenweise Befriedigung der einzelnen Bedürfnisse (vgl. dazu Maslow =1975= 37) mit seiner Darlegung der möglichen simultanen Präsenz aller Bedürfnisse wider-

legt (vgl. dazu Rüttinger u. a. =1974= 95 f; Lawler/Suttle =1975= 40) - neben die Rollenerfüllung auch das individuelle Interesse des Rollenträgers an der Arbeit. Das betrifft auch die Einstellung des Individuums gegenüber sich selbst, der Arbeit und ihrer Bedingungen (Steers/Porter =1975 a= 21 f und 554).

Diese, oft durch das Leistungsmotiv charakterisierten Darstellungen (vgl. dazu Litwin/Stringer =1975= 51 f) erklären das Leistungsverhalten durch die relative Stärke der verschiedenen Ziele und Motive des Individuums und den situativen Merkmalen und Anreizen. So resultiert bei Atkinson die Anstrengung in Richtung auf ein Ziel bzw. eine Befriedigung aus der multiplikativen Verknüpfung (a) der Stärke des Grundmotivs, (b) der Erwartung, dieses Ziel resp. Motiv zu befriedigen und (c) dem wahrgenommenen Anreizwert des Motivs resp. Ziels (Litwin/Stringer =1975= 52). Die Leistungsbereitschaft wird aber durch andere Verhaltensmerkmale charakterisiert wie z. B. der persönlichen Bereitschaft, die Verantwortung für die Rollenerfüllung zu übernehmen oder die Tendenz, nur gemäßigte Ziele mit einem kalkulierbaren Risiko und direkter Feedbackmöglichkeit anzustreben (McClelland =1975= 99 ff; Litwin/Stringer =1975= 53 - 56).

Die Marktbeeinflussung der Unternehmung muß demnach die Bedürfnisse des Verkäufers ebenso berücksichtigen wie ihre Kompatibilität mit den individuellen Verkäuferbedürfnissen nach Leistung und Belohnung.

(2) Merkmale der Verkaufsaufgabe

Die individuelle Zufriedenheit des Verkäufers mit seiner Rollenerfüllung wird in entscheidendem Maße durch arbeitsplatzbezogene Anforderungen und Faktoren, wie z. B. die Mannigfaltigkeit der Aufgabe, den Grad ihrer Autonomie oder dem direkten Leistungsfeedback beeinflusst (Steers/Porter =1975 a= 22 f).

Herzberg betonte als erster die Relevanz des Ansehens, der Anforderungen und der Entwicklungsfähigkeiten des Arbeitsplatzes für die Motivation (siehe dazu Steers/Porter =1975= 556). Trotz der umstrittenen Validität seiner Untersuchungsergebnisse (House/Wigdor =1975= 106 - 112) gebührt ihm das Verdienst, erkannt zu haben, daß eine Veränderung der Aufgabenstellung die Leistung und Zufriedenheit des Stelleninhabers und damit der Rollenerfüllung des Verkäufers beeinflussen kann.

Seine intrinsischen - den Arbeitsinhalt umfassenden und durch die Arbeit selbst zu befriedigenden - Motivatoren, wie Leistung, Anerkennung und Verantwortung, erhöhen die Zufriedenheit (Herzberg = 1968= 56 ff; Rüttinger u. a. = 1974= 86). Ihnen gilt auch Herzberg's Hauptbeachtung, die ihren Niederschlag in seinen Aussagen über Arbeitsplatzgestaltung und Job Enrichment findet. Die Bereicherung der Verkäuferrolle durch größere Autonomie und Verantwortung, z. B. im Verhandlungsbereich mit dem Kunden, kann zu einer größeren Leistungseffizienz und einer damit verbundenen verbesserten Produktverwirklichung führen. Auch die Partizipation bei der individuellen Zielsetzung der Verkäuferaufgabe, ihre exakte Ausgestaltung und eine sofortige Erfolgsmeldung sind denkbar. Für die Marktbeeinflussung werden diese Sachverhalte zu wichtigen Aspekten der Verkäufermotivierung.

(3) Merkmale der Arbeitsumwelt des Verkäufers

Die Einflüsse der Arbeitsumwelt wurden bisher nur sehr bruchstückhaft untersucht. Die Ursache mag in der Komplexität der Arbeitsumwelt im allgemeinen liegen. Neben der direkten Arbeitsumgebung in Form der Mitarbeiter und Vorgesetzten (Steers/Porter = 1975 a= 22) werden organisationsbezogene Aktivitäten unterschieden, die z. B. das allgemeine Arbeitsklima, die unternehmensinterne Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft umfassen (Steers/Porter = 1975 a= 24). Herzberg's Analyse beschreibt diese extrinsischen - außerhalb der Arbeit liegenden - Elemente als Hygienefaktoren, deren Befriedigung Unzufriedenheit beseitigt und zählt darunter z. B. die Unternehmungspolitik, die Beziehungen zu Vorgesetzten das Gehalt und die Arbeitsbedingungen (Herzberg = 1968= 57 f; Rüttinger u. a. = 1974= 86). Campbell u. a. versuchten, ihre Ergebnisse unter dem Begriff der Arbeitssituation zu systematisieren. Die Situation zerfällt in die Komponenten der strukturellen Einheiten, der Umweltmerkmale, der formalen Rollenmerkmale und des Organisationsklimas (Campbell u. a. = 1975= 312 f). Nur das Organisationsklima und seine Dimensionen der Autonomie, der Struktur, der Belohnungsorientierung und der Unterstützung¹⁾ wurden bisher Gegenstand von Untersuchungen.

1) Unter individueller Autonomie werden die individuelle Verantwortung, die Unabhängigkeit und Weisungsgebundenheit zusammengefaßt, d. h. der Grad der Freiheit, die Entscheidungsmacht, die ein Individuum innerhalb einer Organisation in Abhängigkeit von seinem Vorgesetzten für sich selbst hat.

Gerade diese arbeitsumweltbezogenen Ansätze sind für die spezifischen Spannungsbeziehungen und individuellen Anforderungen der Verkäuferrolle von besonderer Bedeutung. Die Position des Verkäufers an der Systemgrenze der Unternehmung, ihr oft organisationsexterner Bezug verlangen große Sorgfalt für die Marktbeeinflussung. Ohne eine Berücksichtigung der individuellen Unterschiede des jeweiligen Rollenträgers sind jedoch nur geringe Verbesserungen der Rollenerfüllung zu erwarten.

(4) Integration der Merkmalsgruppen in der Theorie

Alle drei für die Rollenerfüllung des Verkäufers skizzierten Merkmalsgruppen haben gezeigt, daß jede für sich einen Baustein zur Erklärung des individuellen Rollenverhaltens liefert. Aber erst die kognitiven Motivationstheorien liefern eine hinreichende Erklärung und Bestimmung der Motivierung des Leistungsverhaltens. Ihre Beachtung der Prozeßkomponente zeigt das integrative Zusammenwirken der verschiedenen Variablen auf (Steers/Porter =1975= 180). Sie gehen von der Annahme aus, daß das Verhalten zu einem großen Teil die Funktion eines Interaktionsprozesses zwischen den Merkmalen des Rollenträgers und seiner wahrgenommenen Umwelt ist (Steers/Porter =1975= 181). Das Verhalten wird bestimmt durch das Motivationsniveau, die Fähigkeiten und Rollenwahrnehmungen des Rollenträgers (vgl. dazu Steers/Porter =1975= 181).

Neben den für das Individuum wichtigen Zielen resp. Motiven wird die Wertigkeit des Rollenverhaltens zur Bedürfnisbefriedigung bzw. Zielerreichung ermittelt (vgl. dazu Rüttinger u. a. =1974= 97). Der Valenz eines Verhaltens als dem multiplikativen Wert bestimmter Ziele und ihrer wahrgenommenen Zielerreichungsinstrumentalität steht die Erwartung oder subjektive Wahrscheinlichkeit dieser Zielerreichung gegenüber. Wie bei Atkinson (siehe oben S. 119) führt nur die multiplikative Verknüpfung der Erwartung und Valenz zur Anstrengung des Rollenträgers, d. h. beide Faktoren sind erforderlich, um ein Verhalten auszulösen. Wenn demnach z. B. ein Verkäu-

Fortsetzung Fußnote 1) von Seite 120: Die Struktur skizziert die Art und Weise, in der die Ziele und Arbeitsmethoden der jeweiligen Stelle in der Organisation erstellt und dem Individuum durch den Vorgesetzten kommuniziert werden. Die angemessene Belohnung für die Rollenerfüllung bzw. die menschliche Beziehung und Unterstützung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird durch die beiden anderen Dimensionen beschrieben (vgl. dazu Campbell =1975= 306).

fer seine Verkaufsziele erreichen will, aber meint, daß er diese Ziele nicht erreichen kann, wird ihm jede Motivation fehlen, seine Rolle entsprechend zu erfüllen (vgl. dazu Lawler =1975= 191).

Die Leistungserwartung wird dabei geprägt durch die Selbsteinschätzung des Individuums, seiner Erfahrung, die tatsächliche Situation und die empfangene und wahrgenommene Kommunikation (Lawler =1975= 197). Die Ergebniserwartung setzt sich aus der Erfahrung, der Attraktivität des Ergebnisses, dem persönlichen Verhältnis zu Fremd- und Selbstkontrolle, den Leistungserwartungen und ihren Komponenten zusammen (vgl. insbesondere Lawler =1975= 199 f).

Die Anstrengung in Richtung auf ein Ziel resultiert demnach aus dem Wert der Belohnung und der subjektiven Erwartung dieser Belohnung bei Anstrengung. Beeinflußt durch die Fähigkeiten und Rollenwahrnehmungen ergibt sich daraus die Leistung mit der damit verbundenen Belohnung. Wird diese Belohnung als gerecht erachtet, wird Zufriedenheit erreicht, die selbst wiederum den Wert künftiger Belohnungen beeinflusst (vgl. dazu Schwab/Cummings =1975= 231; Rüttinger u. a. =1974= 99).

bb) Gestaltungsinstrumente

Auf dieser Grundlage ist für den Leistungswillen vor allem der Wert der verschiedenen Belohnungen und ihrer subjektiven Eintrittswahrscheinlichkeit bei der Rollenerfüllung ausschlaggebend. In unserer Kultur erlangt das Entlohnungssystem durch Geld die wesentliche Bedeutung für das Arbeitsverhalten (Rüttinger u. a. =1974= 82). Das individuelle Bedürfnis des Verkäufers nach Geld als Belohnung kann durch inhaltlich sehr unterschiedliche Motive erklärt werden. Auf der einen Seite kann Geld Selbstzweck oder ein Mittel zur Befriedigung der Grundbedürfnisse sein, auf der anderen Seite aber Ausdruck für Geltung und Ansehen oder Maßstab zur Ermittlung der eigenen Leistung (vgl. dazu Rüttinger u. a. =1974= 83) ¹⁾

1) Über die Entlohnungserwartungen der Verkäufer wird in der Literatur unterschiedliches berichtet. Darnon berichtet von der Tendenz, daß Verkäufer gerade soviel arbeiten, um ein für sie akzeptables Einkommensniveau zu erhalten (Darnon =1974= 418 ff). Andere Autoren zeigen, daß Verkäufer versuchen, ihren finanziellen Gewinn zu maximieren und eine dementsprechende Gestaltung der Incentives und Entlohnungsformen wünschen (vgl. dazu Farley =1964= 39 ff; Smyth =1968= 109 ff).

Nur jene Motive, die der Unternehmung bekannt und für den Leistungswillen des Verkäufers in seiner Rolle ausschlaggebend sind, können mittels Beeinflussung angesprochen und gesteuert werden. Verkäufer sind aber keine homogene Einheit und statt einer standardisierten Beeinflussung ist je nach Leistungsvermögen der Unternehmung eine weitgehende Individualisierung anzustreben.

Die Gestaltung der Verkäuferentlohnung muß also über ihren reinen Kostenaspekt hinaus den Wert des Verkäufers für die Unternehmung repräsentieren, durch seine Qualifikation ein fortlaufendes Volumen profitabler Verkäufe zu produzieren. Die Entlohnung kann den Verkäufer (a) für seine Fähigkeit entschädigen, (b) zu größtmöglichen Anstrengungen zur Rollenerfüllung anhalten und (c) diese Anstrengungen auf die den jeweiligen Unternehmungszielen adäquaten Prioritäten lenken (vgl. dazu Still/Cundiff =1969= 268).

Soll der Leistungsanreiz durch die vom Verkäufer als gerecht empfundene Entlohnung bestimmt werden (vgl. dazu Rüttinger u. a. =1974= 109 f), müssen Gehalt, Provision und ein eventueller Bonus in eine den Verkäufer befriedigende Kombination gebracht werden.¹⁾ Das verdeutlicht die Notwendigkeit der Verkäuferpartizipation bei der Erstellung der Bewertungskriterien der Entlohnung. Sowohl Innen- als auch Außendienst können mit ihren Vorgesetzten Zielvorgaben quantitativer und qualitativer Art erstellen, die in Beziehung zu den Unternehmungen und dem individuellen Aktivitätsprofil gesehen werden müssen. Diese Zielvorgaben repräsentieren die von Rollensender und -empfänger akzeptierten Rollenerwartungen. Auf ihrer Grundlage wird die Belohnung bzw. Vergütung berechnet. Der fixe Anteil muß aus der Sicht der sozialen Verantwortung zumindest das Existenzminimum abdecken. Die Vorschläge schwanken zwischen 70 und 90 % des Gesamtverdienstes (Meier =1976= 220; Cundiff/Still =1971= 397). Für den Handelsvertreter gelten andere Konditionen.

1) Das Gehalt gewährleistet bei passivem Aktivitätsprofil die zuverlässige Betreuung der Kundschaft (Meier =1976= 218 ff). Der Sicherheit für den Verkäufer steht der schwache Leistungsanreiz und das mögliche negative Leistungsverhalten gegenüber. Individuen, die sich für unterbezahlt halten, werden ihre Leistungsbereitschaft entsprechend vermindern (vgl. Goodman/Friedman =1975= 156 ff). Auch bei der reinen Leistungsbelohnung in Form der Provision wird bei subjektiver Unterbezahlung die Quantität auf Kosten der Qualität erhöht bzw. bei Überbezahlung die Qualität bei geringerer Quantität (Goodman/Friedman =1975= 159 ff und 163 f). Der Bonus, der nach dem Erreichen bestimmter Zielvorgaben bezahlt wird, birgt die Gefahr der zeitlichen Manipulation der Verkaufsabschlüsse in sich, um in den Genuß des Bonus zu kommen.

Für die Belohnung in Abhängigkeit von der Rollenerfüllung ist die Bemessungsgrundlage ausschlaggebend. Je nach absatzpolitischer Zielsetzung der Unternehmung (siehe oben S.8 f) lassen sich linear, progressiv oder degressiv gestaltete umsatz-, ertrags- oder konditionenabhängige Provisionen etc. unterscheiden.

Ertragsunterschiede innerhalb des Sortiments eines Verkäufers (siehe oben S.102) lassen sich durch Gewichtungsfaktoren ausgleichen. Auch können von Verkäufern verursachte Verkaufsspesen bei den gemeinsam erarbeiteten Zielvorgaben berücksichtigt werden (vgl. dazu Funari =1968= 59 ff; Robertson =1968= 39 - 45) und lassen sich u. U. auf Verkaufsgebiete, Kunden oder Produkte aufgliedern.

Eine derart unter Partizipation der Verkäufer erstellte flexible Vergütung wird die Rollenerfüllung und die Produktverwirklichung positiv unterstützen. Die Mitwirkung der Verkäufer an der Erstellung der Bewertungskriterien und Vorgaben des Entlohnungssystems bezieht den Arbeitsinhalt der Verkäuferrolle selbst in weitaus größerem Maß als Motivationselement mit ein. Wachsende Akzeptanz der Unternehmungen (vgl. dazu Schmidt =1969= 104 ff) und größere Identifikation mit den Rollenerwartungen werden zu einer geringeren Divergenz des Erscheinungs- und Vorstellungsbildes der Rolle des Verkäufers führen.

Die mit Partizipation verbundene höhere Verantwortung am Verwirklichungsprozeß und an der Rollenerfüllung sollte auch ein größeres organisatorisches Ansehen der Verkäufer bewirken - sei es nun im Innen- oder Außendienst.

Die vom Verkäufer erwünschte Steigerung des Ansehens beim Kunden läßt sich neben verbesserter fachlichen Qualifikation durch Information und Training auch durch die Übertragung eines größeren Verantwortungsbereichs realisieren. Ein eigener Freiheitsspielraum in der Abwicklung der Unterstützungsleistungen und Mängelrügen oder in der Preis- und Konditionenpolitik erübrigt dauernde Rückfragen bei der Unternehmung oder den Vorgesetzten. Denkbar wäre z. B., einen vom Verkäufer an den Kunden gewährten Preisnachlaß zwischen der Unternehmung und dem Verkäufer in einem vorher bestimmten Verhältnis zu teilen. Auf diese Weise kann der Verkäufer selbst das Pro und Contra seines Verkaufsabschlusses für seine Zielvorgabe und Entlohnung und damit auch für die Unternehmung klar abschätzen. Dies kann auch als

partielle Weitergabe der Sanktionsmacht von der Unternehmung auf den Verkäufer interpretiert werden. Der Verkäufer ist jetzt in der Lage, durch Gewährung situativer, kundenspezifischer Anreize (z. B. Preisnachlässe etc.) auf das Kaufverhalten des Kunden beeinflussend einzuwirken. Die Machtverteilung in der Produktverwirklichung wird somit auf mehrere Machtbereiche und damit u. U. auch gleichgewichtiger verteilt. Diese Hypothese müßte empirisch überprüft werden.

Neben der Entlohnung des Verkäufers wird die Rollenerfüllung auch durch eine Vielzahl anderer spannungshandhabender Anreize stimuliert. Incentive-Promotions in Form meist zeitlich begrenzter Aktionen, sollen aus betrieblichen oder außerbetrieblichen Anlässen die Rollenerfüllung durch zusätzliche Anreize quantitativ und/oder qualitativ möglichst langfristig steigern.

Quantitative Ziele sind der Mehrumsatz oder -gewinn z. B. durch Erschließung neuer Absatzgebiete, Gewinnung neuer Kunden, Intensivierung der Distribution oder Förderung bestimmter Produkte (vgl. dazu Döppner =1977= 107; Birkigt =1969= 64). Auch die quantitative Plazierung von Verkaufshilfen gehört dazu. Ihre werbe- und verkaufswirksame Plazierung ist aber bereits eine qualitative Zielsetzung. Durch Training und Information vermittelte Produkt-, Markt-, Kunden- oder Unternehmenskenntnisse können ebenso zur Zielvorgabe der Aktion werden wie die Qualität der Arbeitsplanung oder der Argumentations- und Präsentationstechnik.

In einer Studie wurde vor allem der Verkäuferwettbewerb als Anreizinstrument neben das Training, die Information und die Entlohnung gestellt (Haring/Morzis =1969= 178 ff). Wettbewerbe und Spiele unterstützen neben dem Spieltrieb des Individuums vor allem seinen sportlichen Ehrgeiz und sein Prestigedenken (Witt =1977= 226). Die positiven Effekte ihrer Zielwirksamkeit wurden jedoch in Frage gestellt (vgl. dazu Cotham III, =1969= 184 ff). Vor allem quantitative Ziele bewirken oft nur eine Reallokation der Aufträge und Verkäuferaktivitäten auf den Aktionszeitraum. Das findet seinen Niederschlag im Sinken der Verkaufsabschlüsse nach Beendigung der Wettbewerbe (vgl. dazu auch Hänel =1974= 20). So lange Wettbewerbe außerdem immer ein Gegeneinander innerhalb des Verkaufspersonals anstreben, entwickelt sich leicht ein schlechtes Arbeitsklima, das der Unternehmung und der Produktverwirklichung langfristig nur schadet.

Der Wettbewerb muß in seinem Bewertungssystem größtmögliche Chancengleichheit und Transparenz aufweisen. So müssen für Teilnehmer durch eine Gewichtung ihrer bisherigen Rollenerfüllung gleiche Ausgangspositionen ge-

schaffen werden (vgl. Döppner =1977= 108). Unterschiede im Aktivitätsprofil der individuellen Verkäuferrolle aufgrund differierender Strukturdominanten der Kunden müssen bei der Erstellung realistischer Zielvorgaben beachtet werden (vgl. o. V. =1972= 78 - 83). Die aktive Mitwirkung der Verkäufer wird auch hier zur notwendigen Voraussetzung, um den Willen und die Bereitschaft zur Teilnahme zu erhöhen.

Wird jeder einzelne Verkäufer entsprechend des Erreichungsgrades seines individuellen Aktionsziels belohnt, kann auch das Gegeneinander eines Wettbewerbs abgemildert werden, in dem nur die Besten eine Belohnung erhalten. Die Gewährung von Trostpreisen - bei Nichterreichen des Wettbewerbsziels - wird dagegen bei den meisten Individuen eher demotivierend und negativ auf die Einstellung zum Wettbewerb wirken (vgl. dazu Döppner =1977= 110).

Die positive Einstellung gegenüber Verkäuferwettbewerben wird neben einer thematisch ansprechenden Gestaltung vor allem durch die Attraktivität der Belohnung in Form von Prämien und Preisen bestimmt. Die Unterschiede der Rollenträger in bezug auf ihre charaktereologischen Eigenschaften, ihre unterschiedliche Bedürfnis- und Motivkonstellation oder ihre Position im Familienzyklus finden ihr Gegenstück in der Verschiedenartigkeit der Belohnungserwartungen. In jedem Fall muß die Belohnung der individuellen Situation des Verkäufers entsprechen, um den für die Rollenerfüllung und die Produktverwirklichung angestrebten Effekt zu erzielen.

Die Preise können in Geld- und Sachprämien unterschieden werden. Geldprämien werden im allgemeinen als weniger geeignet zur Steigerung der Motivation angesehen als Sachprämien. Der unpersönliche Charakter des Geldes, seine in der Regel vorzunehmende Versteuerung und der mit der Unternehmung dem Produkt oder der Aktion verbundene geringe Erinnerungswert sind die Hauptargumente (vgl. dazu Grell =1974= 486 ff; Witt =1977= 225; Voss =1976= 271 f).

Immaterielle oder materielle Sachprämien bieten im Gegensatz dazu die Möglichkeit, auf die individuellen Erwartungen des Verkäufers einzugehen. Den Verkäufern sollte eine Auswahl möglicher Prämien zur Verfügung gestellt werden, um größere individuelle Zufriedenheit zu erzielen. Eine höhere subjektive Wertigkeit der Belohnung wird ein größeres Anstrengungspotential zur Rollenerfüllung erzielen.

Je nach dem Rollenerfüllungsgrad innerhalb einer Aktion könnten an die Teilnehmer Punkte oder Anrechtsscheine vergeben werden. Sie berechtigen je

nach Wertigkeit zu einer freien Auswahl aus dem Prämienangebot. ¹⁾ Dem Verkäufer wird ermöglicht, sich nach seinen individuellen Bedürfnissen zu orientieren bzw. auch seinen Bezugspersonen Einfluß auf die Auswahlentscheidung zu gewährleisten. Neben einer Kompensation bestehender Rollendissenzen und -inkonsistenzen wird hier auch eine Reduktionsform, vor allem für Interrollenspannungen, geboten. Die Rollenerfüllung des Verkäufers realisiert also auch nicht berufsrollenspezifische Erwartungsbilder. Dem Streben nach Anerkennung, z. B. auch innerhalb und für die Familie, kann durch die Verleihung von Urkunden, Mitgliedschaften etc. entsprochen werden (vgl. dazu auch Döppner =1977= 110).

Materielle Sachprämien können unerfüllten Wünschen von Verkäufern und/oder deren Bezugspersonen gerecht werden. Um mögliche neue Dissensen und Inkonsistenzen zu verhindern, muß die Unternehmung darauf achten, daß die Erwartungen der Bezugspersonen nicht zu hoch geschraubt werden. Wenig Berücksichtigung fand bisher das Freizeitverhalten des Rollenträgers als mögliche Handhabungs- und Belohnungsform. Die Selbstbestimmung der Freizeit und ihr großer intrinsischer Motivationsfaktor (vgl. dazu Rüttinger u. a. =1974 = 118 f) bieten mannigfaltige Belohnungsmöglichkeiten. Die Reiseprämie ist das bis heute am meisten verbreitete Incentive. Sie befriedigt vor allem Status- und Kontaktbedürfnisse des Individuums und spricht vor allem die soziale Dimension der Spannungen an. Es ist aber ohne weiteres denkbar, auch andere individuelle Freizeitaktivitäten und Hobbies des Verkäufers als Belohnungsarten mit einzubeziehen. ²⁾ Der Kreativität, den Alternativen sind keine Grenzen gesetzt. Entscheidend sind die Individualität, das Anspruchsniveau etc., die ermittelt werden müssen.

Die Bedeutung des vielfach geforderten Erinnerungswerts bzw. der Identifikation mit der Unternehmung, der Aktion oder dem Produkt für ein rollen- und -verwirklichungsgerechtes Verhalten (vgl. Döppner =1977= 110) ist anscheinend bisher nicht nachgewiesen worden. Ihre Relevanz würde die Ausge-

1) Dieses System hat insbesondere in den Vereinigten Staaten schon weite Verbreitung gefunden. Eigene Agenturen sind ausschließlich damit beschäftigt, für Unternehmen diese Aktionen durchzuführen und die individuelle Prämiengestaltung zu übernehmen (vgl. dazu o. V. =1976 b= P 11 - P 15).

2) Warum sollte ein Münzen sammelnder Verkäufer nicht durch die Teilnahme an einem Fachkongreß der Numismatiker stärker motiviert werden als durch den Gewinn einer Hausbar. Ein Hobbykoch könnte einige Tage einem Meisterkoch zusehen, eine Familie als Belohnung der Rollenerfüllung ihres Vaters an einer U-Bootfahrt teilnehmen.

staltung der Verkäufermotivation nicht unwesentlich beeinflussen.

Im Gegensatz zur Information und zum Training initiiert die Verkäufermotivation oft erst Spannungen, die im Rahmen des Gleichgewichtsstrebens zu einem rollenkonformen Verhalten führen. Die Kompensation nicht überbrückbarer Spannungen und Divergenzen zwischen Erscheinungs- und Vorstellungsbild des Verkäufers durch Aktivierung nicht berufsrollenkonformer Bedürfnisse und ihrer Befriedigung zeigt die Einflußmöglichkeit der Unternehmung, die Produktverwirklichung gleichsam indirekt zu realisieren.

Die Beeinflussung des Verkäufers muß ergänzt werden durch die Marktbeeinflussung der anderen Ebenen des Verwirklichungsprozesses, die als wesentliche Entscheidungssituationen den Weg des Produktes zu seinem Endzweck charakterisieren.

II Marktbeeinflussung auf der Handelsebene

Der Markt als Treffpunkt von Angebot und Nachfrage ist durch die Distanzen und Spannungen zwischen Produktion und Konsumtion gekennzeichnet. Die Mehrzahl der produzierten Güter gelangt erst durch die Aktivitäten des Handels in seinen verschiedenen Gestaltungsformen an die Endabnehmer (Steffenhagen =1972= 1). Aufgabe des Handels für die Sicherstellung der Produktverwirklichung und der Bedarfsdeckung ist die zumindest partielle Überbrückung dieser Spannungen.

Der Hersteller richtet also bestimmte Verhaltens- oder auch Rollenerwartungen an den Handel. Die Beschreibung dieser Händlerleistung mit Hilfe des Rollenkonzeptes erleichtert die Darstellung der Gemeinsamkeiten alternativer Handelsformen für die Produktverwirklichung.

Der Handel seinerseits wird in seinem Verhalten auch durch die Selbstdeutung seiner Rolle gelenkt, die durch eigene Zielsetzungen und Erwartungen bestimmt ist. Mangelnde Deckung dieses Erwartungs- und Selbstdeutungsprofils wird dabei ebenso zu Spannungen führen wie die Unverträglichkeit handelsinterner Rollenerfüllungskomponenten. Die Analyse der Spannungsbeziehungen soll die möglichen Ansatzpunkte einer erfolgreichen Marktbeeinflussung aufzeigen.

Die Bedeutung einer verwirklichungsgerechten Rollenerfüllung des Handels läßt es auch auf dieser Ebene konsequent erscheinen, die Determinanten dieser Rollenerfüllung als Gliederungskriterium der Händlerbeeinflussung zu verwenden.

1) Charakterisierung der Handelsrolle

a) Aufgaben des Handels

Die Untersuchung geht im folgenden von der Annahme eines indirekten Absatzes aus. Dem Verfasser ist klar, daß er hierbei das Entscheidungsproblem zwischen direktem und indirektem Absatz - als den beiden grundsätzlichen Strategien - als gelöst betrachtet. Die Wahl des Verwirklichungsweges muß dabei unter Beachtung einer Vielzahl von Bestimmungsfaktoren und unter Verwendung geeigneter Entscheidungsverfahren vorgenommen worden sein (vgl. dazu Cundiff/Still =1971= 318 ff).

Die Kommunikations- und Verhaltensgrundlagen sollen zudem gezeigt haben, daß, aus der Sicht der Gleichgewichtstendenz in der Produktverwirklichung, für die unterschiedlichen Betriebsformen des Handels grundlegend dieselbe Problematik der Marktbeeinflussung auftritt.

Eine Unterscheidung z. B. nach Groß- und Einzelhandel erscheint demnach nicht erforderlich. Darüber hinaus sind beide heute durch eine solche Vielzahl sich überschneidender Erscheinungs- und Zwischenformen gekennzeichnet, daß eine differenzierte Darstellung für diese Untersuchung unmöglich gemacht wird (vgl. dazu aber z. B. Cundiff/Still =1971= 271 - 289 und 291 - 316; Peise =1977= 27 - 34).

Die Darstellung der verschiedenen Verkaufsformen (siehe oben S. 95) zeigte als charakteristisches Merkmal des selbständigen Handels dessen Warenrisiko. Dieses Risiko entsteht durch den nur vorübergehenden Erwerb des Eigentums an der Handelsware (vgl. auch Peise =1977= 27 f).

Im übrigen wird die Rolle des Handels in der Literatur meist in vier Aufgabengebiete untergliedert (Meffert =1977= 49):

- Überbrückung der Entfernung zwischen dem Standort des Produzenten und dem des Endkäufers,
- Ausgleich der Zeitdifferenz zwischen Produktionsanfall und Bedarf,
- Überbrückung der Mengendifferenz zwischen Hersteller und Verbraucher,
- Überwindung der Spannungen zwischen den Qualitäten der Produktion und denen des Bedarfs.

Die Beschreibung der Rollenerfüllung des Handels zur Überwindung der räumlichen, zeitlichen, quantitativen und qualitativen Spannungen zwischen Pro-

duzent und Konsument erscheint aus dem Marketingverständnis dieser Untersuchung für die beiden letzten Komponenten zumindest nur teilweise zutreffend.

Es ist richtig, daß der Handel die Verteilerfunktion der Güterströme übernimmt und sie den Bedarfszentren zuweist. Wichtiger für die quantitative Überbrückung zwischen Produzent und Konsument ist aber die quantitative Stückelung der Produktes für den Verbraucher. Den individuell unterschiedlichen Mengenerwartungen der Verbraucher und dem damit erwarteten Potential der Bedarfsdeckung wird im allgemeinen durch die Größe der Produkteinheit oder des Verpackungsverbundes Rechnung getragen. Diese Entscheidung ist ein Aktionsparameter des Herstellers und wird auf der Grundlage der Verbraucherdaten und wirtschaftlicher Erwägungen des Herstellers getroffen. Aufgabe des Handels ist es, die räumliche und zeitliche Verfügbarkeit dieser Einheit sicherzustellen, wobei allerdings die quantitative Komponente der Logistik nicht vernachlässigt werden darf. Die gleiche Überlegung gilt für die Überwindung qualitativer Spannungen zwischen Erzeuger und Konsument. Den qualitativen Präferenzen für ein Produkt wird durch eine bedarfsgerechte Produktgestaltung entsprochen. Die ergänzende Informations- und Beratungsfunktion des Handels ist darüber hinaus nur nach vorheriger Information über das Produkt durch den Hersteller möglich. Die Sortimentsbildung des Handels kann nur als mittelbare Überwindung qualitativer Spannungen angesehen werden.

b) Struktur- und Bedeutungswandel des Handels

In vielen Bereichen - vornehmlich der Konsumgüterindustrie - haben sich im Zuge der allgemeinen Marktentwicklung die Verhältnisse gewandelt. Technologische Entwicklungen und stetig wachsende Kapazitäten auf der Herstellerseite führten zu einem durch Angebotsüberhang gekennzeichneten Käufermarkt. Diese, durch eine Vielzahl der Produkte und ihrer Hersteller entstandene Situation ließ den Handel im Produktverwirklichungsprozeß zu einem Engpaß werden.

Des weiteren nimmt die Zahl der Handelsbetriebe kontinuierlich ab. Zusammenschlüsse von Groß- und/oder Einzelhändlern in jeglicher Form und die Zunahme ihrer Betriebsgröße führt zu Organisationen mit wesentlich vielfältigeren Produktlinien und auf diese Weise zu einer Minimierung der Abhängigkeit des Handels von einzelnen Produzenten. Der Handel trat aus dem Schattendasein einer angegliederten Vertriebsabteilung bzw. eines verlänger-

ten Arms des Herstellers heraus (Birkigt =1969= 35). Filialketten, Verbrauchermärkte und Warenhäuser zeichnen sich durch erhöhte Kapitalbasis und meist räumlich größere Reichweite aus, die einen erfolgreichen Kampf gegen bestehende Marktwiderstände ermöglichen (vgl. dazu Blümle/Banner =1975= 166 - 168). Bestätigt werden diese Überlegungen z. B. auch durch Schätzungen des Ifo-Instituts, die für die Zukunft Marktanteilsgewinne vor allem für Großbetriebsformen erwarten:

Betriebsform	Marktanteile in %		
	1964	1972	1980 (Schätzung)
Nicht organisierter Einzelhandel (Fachhandel und Gemischtwarenhandel)	38,2	26,8	17,5
Anschlußunternehmen von freiwilligen Ketten	15,7	14,2	12,5
Anschlußunternehmen von Einkaufsgenossenschaften	18,7	16,7	15,5
Coop-Gruppe	3,1	2,8	3,0
Versandunternehmen	4,5	4,8	5,0
Warenhäuser und Kleinpreisunternehmen	9,1	10,8	13,5
Filialunternehmen	10,6	15,4	18,0
Verbrauchermärkte	0,1	8,5	15,0

Abb. 16: Marktanteile der Einzelhandelsformen (Letztverbraucherabsatz)

Quelle: Ifo-Schnelldienst 23/1974 S. 1

Parallel dazu ist die wachsende Veränderung der Verkaufsstellenstruktur zu sehen, die vor allem durch die Einführung der Selbstbedienung in ihren unterschiedlichen Formen geprägt wird. Durch die Vielfalt neuer Formen der Produktvermittlung und -präsentation, die steigenden Flächen pro Verkaufspunkt wurden viele traditionelle Absatzmittler vom Markt gedrängt.

Mit der Aufhebung der Preisbindung wurde der Handel ein weiterer Aktionsparameter zur Verfügung gestellt. Eng damit verbunden ist die wachsende Bedeutung der Handelsmarken. Ihr Vorteil liegt in ihrem meist niederen Preis für den Kunden und den höheren Bruttospalten für den Händler (Schmidt =1976= 13). Ihre Attraktivität für den Kunden kann zur Ladentreue führen,

die für die Zielkonzeption des Handels wichtiger ist als die Markentreue.

Aus all diesen Faktoren ist das neue Selbstbewußtsein des Handels gewachsen, das zu einer eigenständigen, vom Hersteller nur schwerlich zu beeinflussenden Marketingpolitik geführt hat. Diese Veränderung der Machtverhältnisse zeigt sich in dem Bestreben, den Einfluß der Hersteller auf die Geschäftspolitik des Handels zu begrenzen.

Der Produzent ist heute auf den Handel angewiesen, der seine Absatzkonzeption in vielen Fällen mitbestimmt. ¹⁾ In der Tat ist die Nachfrage oft nicht auf bestimmte Markenartikel, sondern auf die Beseitigung eines Mangelerlebnisses bzw. auf die Befriedigung eines Bedürfnisses ausgerichtet (Richter =1968= 71). Es liegt dort also im Ermessen des Handels, jene Marken auszuwählen, auf die er die Nachfrage seines Kundenstamms lenken möchte. Spannungen zwischen Herstellern und Händlern werden sich je nach Produkt, Markt und Nachfrage aus unterschiedlich bewertetem Einsatz des Marketinginstrumentariums ergeben. Tritt der Handel gleichbedeutend neben den Verbraucher, ist die Produktverwirklichung in zunehmender Weise vom Leistungswillen und der Fähigkeit und Fertigkeit des Handels abhängig. Es geht in Zukunft um die Möglichkeiten und Grenzen eines vertikalen Marketing, d. h. einer über alle Produktverwirklichungsphasen abgestimmten Planung, Durchführung und Kontrolle des Einsatzes des Marketinginstrumentariums, um eine bestmögliche Erfüllung der Ziele und Erwartungen der am Verwirklichungsprozeß beteiligten Unternehmen zu erreichen (vgl. dazu auch Steffenhagen =1972= 5).

Produktverwirklichung kann nur realisiert werden, wenn eine Kooperation ermöglicht und aufrecht erhalten wird, bei der alle Beteiligten wissen, was sie voneinander erwarten können (Alderson =1965= 239). Die beschriebene veränderte Situation führt zu einem verstärkten Spannungsverhältnis zwischen den beteiligten Organisationen, deren Ursachen in den unterschiedlichen Entscheidungsprämissen der Partner liegen (vgl. dazu auch Steffenhagen =1972= 15).

1) Bei Handelsmarken geschieht dies sogar vollständig. Die durch Handelsmarken erzielte Unabhängigkeit führt dabei heute oft mehr zu einem Wettbewerb zwischen Handels- und Herstellermarken als zwischen den einzelnen Markenartikeln. Viele Hersteller tragen dem Rechnung, indem sie neben ihren Markenartikeln dem Handel auch Güter zur Etikettierung als Handelsware anbieten.

Der Hersteller muß sicherstellen, daß das Erscheinungsbild seines Produktes auf den dem Endkäufer vorgelagerten Stufen verkaufsgerecht präsentiert wird. Um das zu gewährleisten, muß die Marktbeeinflussung, zur Handhabung der bestehenden Spannungsbeziehungen beitragen.

2) Spannungsfaktoren der Händlerrolle

a) Spannungsbeziehungen zwischen Hersteller und Handel

Erst in jüngerer Zeit befaßt sich die Literatur mit der Systematisierung der Spannungen zwischen Hersteller und Handel (vgl. dazu Stern =1969; Steffenhagen =1972=; Blümle =1976=). Als Ursachenfaktoren werden die Rollen-, Ziel-, Macht- und Kommunikationsbeziehungen gleichbedeutend nebeneinander gestellt (Steffenhagen =1972=; ähnlich Stern/Gorman =1969= 157 - 161).

Die Verhaltensgrundlagen haben gezeigt, daß das Rollenkonzept als übergeordnete Verhaltensannahme die verschiedenen Systemelemente des Verwirklichungsprozesses integrieren und koordinieren kann. Rollenerwartungen ergeben sich dann durch die individuellen (Fehl-) Wahrnehmungen und (Fehl-) Interpretationen bestehender Ziel-, Macht- und Kommunikationsbeziehungen und -konstellationen. Das gilt für den Hersteller in gleicher Weise wie für den Handel. Die Selbstdeutung seiner Rolle durch den jeweiligen Rollenträger - in diesem Fall vorwiegend der Handel - wird zu einem mehr oder minder rollenkonformen Verhalten in der Produktverwirklichung führen. Die Analyse des teils auch durch die Veränderungen des Marktes und der Handelsstrukturen bedingten Spannungspotentials kann zur empirischen Untermauerung nur auf eine 1974/75 durchgeführte Untersuchung des Lebensmittelmarktes der Bundesrepublik Deutschland zurückgreifen (Meffert/Steffenhagen =1976=). Wenn auch nur ein geringer Teil der denkbaren Handelsbeziehungen auf diese Weise abgedeckt wird, lassen sich dennoch bereits wertvolle allgemeine Hinweise für die Spannungshandhabung geben.

aa) Zielspannungen

Ziel jeder Unternehmung - und damit auch den Handels - ist der Aufbau, die Sicherung bzw. der Ausbau einer Marktstellung. Spannungen und Koordinationsprobleme entstehen beim Aufeinandertreffen mindestens zweier Unternehmungen,

die eigene Strategien, Interessen und Vorstellungen haben, ihre Ziele zu erreichen (McGarry =1964= 246). Die theoretisch denkbaren Zielbeziehungen wurden bereits in den Verhaltensgrundlagen geschildert (siehe oben S. 79).

Eine partielle Zielentsprechung besteht insofern, daß sowohl der Hersteller als auch der Handel ihre Ziele nur über den Absatz ihrer Güter an den Endverbraucher verfolgen können und nach Rentabilität und Liquidität streben (Richter =1968 b= 321). Die unterschiedliche Zielorientierung zwischen Hersteller und Handel wird erst durch die Analyse der Teilziele deutlich. Abbildung 17 stellt die wesentlichen Zieldivergenzen dar, deren Katalog nach den Entscheidungskomplexen des Marketinginstrumentariums untergliedert wird.

Ziele	Hersteller	Handel
Produkt- bzw. Leistungserstellung	Produkt- und Markenimage Hohe Innovationsrate Angemessene Handelsspanne Einheitlicher Endverbraucherpreis Hoher Einführungspreis	Sortimentsimage (Händlermarken) Gemäßigte Innovationsrate Hohe Handelsspanne Punktueller Preisdifferenzierung Niederer Einführungspreis
Produkt- bzw. Leistungsvermittlung	Große Bestellmengen Hohe Distribution Günstige Markenplatzierung Präsenz des gesamten Herstellersortiments	Schnelle Lieferung auch kleinerer Mengen Exklusive Distribution Gleichmäßige Platzierung Präsenz ausgewählter, verkaufswirksamer Marken
Marktbeeinflussung	Erhöhung der Markentreue Nationale Aktivitäten Markenprofilierung Keine Konkurrenzförderung	Erhöhung der Ladentreue Lokale Aktivitäten Verkaufsprofilierung Förderung aller Produkte

Abb. 17: Zielspannungen zwischen Hersteller und Handel

Quelle: Vgl. dazu z. B. Blümle/Bannier =1975= 169 f; Meffert/Steffenhagen =1977= 166

Die Rollenerwartungen des Herstellers gegenüber dem Handel sind durch seine Ziele geprägt. Für den Produzenten steht der Erfolg seines Produktprogramms im Vordergrund, und mit Hilfe der Marktbeeinflussung versucht er, ein Marken- und Firmenimage aufzubauen, das ihn von seinen Konkurrenten abhebt.

Der Handel legt Wert auf den Erfolg seines Gesamtsortiments, um sich einen möglichst großen Kundenstamm zu sichern. An die Stelle des Marktanteils eines Produktes tritt sein Umsatz- bzw. Gewinnanteil für den Händler, an die Stelle des Markenimages das Geschäftsimage. Der Handel wird also der Rollenerwartung der Hersteller nur insoweit entsprechen, wie es seinen eigenen Zielen nützt.

Die empirische Untersuchung zeigt, daß Handel und Hersteller sich auch in der Einschätzung und Gewichtung der Dringlichkeit und aktuellen Bedeutung wesentlicher Spannungskomponenten unterscheiden. Der Abbildung 18 liegt dabei eine Bewertungsskala mit einem maximalen Rang von 8 zugrunde (vgl. dazu Meffert/Steffenhagen =1977= 165).

	Hersteller	Handel
Rabatt- und Konditionenpolitik	7,00	6,59
Produktplatzierung im Sortiment	5,35	5,41
Neuprodukteinführung	5,00	4,50
Sortimentsbereinigung	4,94	5,85
Verkaufsförderungsaktionen	4,94	5,45
Preisauszeichnung	4,88	4,95
Reisendentätigkeit	3,94	2,91
Direktwerbung der Industrie	1,35	3,59

Abb. 18: Bedeutungsprofil der Spannungskomponenten

Quelle: Modifikation nach Meffert/Steffenhagen =1976= 28

Zielbedingte Spannungen sind darüber hinaus auch auf Fehlwahrnehmungen sowohl des Handels als auch des Herstellers zurückzuführen. So überschätzt der Hersteller im Lebensmittelsektor als Rollensender die Bedeutung folgender Zielsetzungen für den Handel (vgl. zu folgendem Meffert/Steffenhagen =1976= 40 f):

- Die Entlastung des Verkaufspersonals des Handels durch die Tätigkeit von Reisenden.
- Die Schulung und Beratung des Verkaufspersonals durch Reisende.
- Die Vermittlung von Marktinformationen durch Reisende.
- Die Beachtung des Sortimentsverbundes bei der Produktplatzierung.

Der Hersteller unterschätzt dagegen:

- Die rasche Bekanntmachung von Neuprodukten durch geeignete Platzierung.
- Die volle Präsenz des Warenangebots.

Die Fehlwahrnehmungen des Handels zeigen sich in der Überbewertung folgender Herstellerziele (Meffert/Steffenhagen =1976= 41):

- Die Neuproduktpolitik als Sortimentsverbreitung des Herstellers aus Risikoüberlegungen.
- Die Neuproduktpolitik als Durchsetzung versteckter Preiserhöhungen.
- Die Korrelation der Aufmerksamkeitswirkung und Größe der Produktverpackung.
- Die Erschwerung des Preisvergleichs durch Produktverpackungen.
- Die Streckung saisonbedingter Umsatzspitzen durch Verkaufsförderungsaktionen.
- Die Profilierung beim und Belohnung des Handels durch Rabatt- und Konditionenpolitik.

Der Handel unterschätzt die Bedeutung der vom Hersteller bekundeten Ziele:

- Die Stapelfähigkeit der Verpackung.
- Die rationelle Auslastung der vorhandenen Regalkapazität.
- Den möglichst geringen Lagerplatzanspruch der Packung.
- Die Profilierung der Verkaufsstätte durch Verkaufsförderung.

Die Übertragung dieser Ergebnisse auf andere Produktgattungen muß noch empirisch überprüft werden, doch scheint sie weitgehend denkbar.

Diese Informationslücken werden sich in falschen Rollenerwartungen des Herstellers gegenüber dem Handel und in der Selbstdeutung des letzteren niederschlagen. Aufgabe der Marktbeeinflussung der Unternehmung muß es sein, zur Klärung dieser Mißverständnisse beizutragen.

Bestehende echte Zielspannungen lassen sich kaum durch eine informatorische Klärung der Standpunkte ausräumen (Meffert/Steffenhagen =1976= 41). Es bleibt die Frage, inwieweit durch die Marktbeeinflussung eine den beiden Zielsetzungen partiell entsprechende Lösung möglich ist, bzw. ob durch außerordentliche Anreize eine verwirklichungsgerechte Verhaltensänderung in der Rollenerfüllung durch Kompensation erreicht werden kann.

bb) Machtspannungen

Die Machtbeziehungen zwischen Rollensender und -empfänger sind in einem engen Zusammenhang sowohl mit den divergierenden Zielsetzungen und Aufgabenverteilungen von Hersteller und Handel als auch mit ihrem Verteilungskonflikt, d. h. der Konkurrenz ihrer sich entsprechenden Zielsetzungen zu sehen. Der Machthaber beeinflußt bzw. kontrolliert dabei die Entscheidungskomplexe der Marketingstrategie des Marktpartners auf einer anderen Stufe der Produktverwirklichung (Etgar =1976= 254). Besonders aufgrund der veränderten Handelsstrukturen kann dabei der Machtausübende auf beiden Seiten der Hersteller-Händlerbeziehung stehen.

Im Gegensatz zur Verkäuferebene ist für die Unternehmung auf der Handelsebene keine legitime Macht möglich, wie sie in der formalen Hierarchie innerhalb einer Organisation aufgrund der Weisungsbefugnis begründet ist (vgl. dazu Beier/Stern =1969= 103). Das rechtliche Vorgehen ist beschränkt auf Verstöße gegen die den Verwirklichungsprozeß parallel gehenden Rechtsverordnungen.

Die Identifikationsmacht ist auf der Ebene des selbständigen Handels kaum zu erkennen (Beier/Stern =1969= 104). Sie kann nur in Verbindung mit anderen Macht- und Beeinflussungsfaktoren auftreten, indem z. B. durch jahrelange Geschäftsverbindungen und Belohnungen es einem neuen Hersteller unmöglich sein wird, mit dem Händler in Kontakt zu kommen. Das bestätigt den nur mittelbaren Effekt der Identifikationsmacht (vgl. dazu Krüger =1976= 15).

Erfahrung und erfolgreiches Marketing auf speziellen Märkten kann bei Hersteller und Händler zur Informations- und Expertenmacht führen (Stern/Heskett =1969= 300 f). Während Hersteller häufig über spezifische Produktmarktkennntnisse verfügen, können Händler häufig das Kaufverhalten am Verkaufsort als auch lokale und regionale Konkurrenzaktivitäten besser beurteilen (Steffenhagen =1972= 130). Diese Macht kann sich auch nur durch eine verstärkte Datenerfassungs- und verwendungsleistung auf dem jeweiligen Produktmarkt manifestieren (Beier/Stern =1969= 102 f).

Die Sanktionsmacht des Herstellers beeinflusst die Rollenerfüllung des Handels durch Belohnungen und Bestrafung. Besonderen Vergünstigungen in Form höherer Gewinnspannen und/oder der Übernahme von bzw. der Assistenz bei Handelsfunktionen stehen Androhungen oder Durchführungen der Zurücknahme einmal gewährter oder in Aussicht gestellter Belohnungen gegenüber (Beier/Stern =1969= 95 ff). ¹⁾ Aus motivationstheoretischen Überlegungen weiß man, daß der Wert und die Wahrscheinlichkeit dieser Belohnung (Sanktion) bei (nicht) erfolgter Rollenerfüllung die Anstrengungen des Rollenträgers in der Produktverwirklichung beeinflussen werden.

Das Ausmaß möglicher Machtspannungen wird durch marktmorphologischen und/oder präferenzbedingten Machterwerb bestimmt (vgl. zu Folgendem: Beier/Stern =1969= 97 - 100; Steffenhagen =1972= 133 - 140). Unterschiedliche zahlenmäßige Besetzung der Angebotsseite der Hersteller und der Nachfrageseite der Händler führt ebenso zu Machterwerb wie die gezielte Erstellung von Marktunvollkommenheiten. Bei Neuprodukten variiert die Hersteller-macht mit dem Grad deren Verschiedenartigkeit vom Mitbewerbsangebot (Beier/Stern =1969= 98). Gezielte Marktbeeinflussung der Letztverwender mittels Produktpositionierung unterstützt die qualitative Produktdifferenzierung (Steffenhagen =1972= 137 f; siehe auch unten S. 180). Inwieweit die Entscheidungsparameter des Handels durch Machtausübung beeinflusst werden, ist bisher empirisch kaum nachgewiesen worden.

In der erwähnten Untersuchung wurden aber als die wesentlichen Machtfelder die Neuprodukt- und Markenpolitik, die Reisendentätigkeit und die Kontrahierungspolitik herausgestellt (Meffert/Steffenhagen =1976= 40).

So steht der Handel bei der Aufnahme von Neuprodukten unter dem Druck der Aktualität seines Sortiments (Meffert/Steffenhagen =1976= 17). Auch

1) Die Strafe kann bis zur vertikalen Integration der vor- oder nachgelagerten Produktverwirklichungsstufe gehen (Beier/Stern =1969= 100).

durch Produktpositionierung bringt der Hersteller den Handel in Zugzwang. Das zeigt zur gleichen Zeit aber auch die Notwendigkeit der Sortimentsbereinigung. Diese Aufgabe des Handels kann leicht den Interessen des Herstellers zuwiderlaufen.

Ein überraschendes Ergebnis zeigt sich in Hinsicht auf die Markenpolitik der Hersteller. Der Handel sieht seine Eigenmarken nicht als Druckmittel gegenüber dem Hersteller, sondern betrachtet sie als Ergänzung seines Sortiments (Meffert/Steffenhagen =1976= 18) und als wirksames Argument im Konditionengespräch. Inwieweit diese Tendenz auch über den Lebensmittelsektor hinaus Gültigkeit hat, müßte im einzelnen empirisch überprüft werden, erscheint aber z. B. bei langlebigen Konsumgütern aufgrund des Preisvorteils der Handelsmarken zumindest zweifelhaft.

Hauptursache der Spannungen bei der Institution des Reisenden sind neben den Interessengegensätzen die Unklarheiten über die Aufgabenverteilung und der Verteilungskonflikt um die Kostenbelastung bei der Ausführung von Marketingfunktionen (Meffert/Steffenhagen =1976= 21). Dem Einholen von Aufträgen und der Vermittlung von Informationen als der klassischen Rolle des Verkäufers steht der Versuch des Handels gegenüber, typische Handelsfunktionen abzuwälzen. Letzteres bezeichnet der Handel gern als Akzeptanzpreis für die Duldung der Reisendenaktionen am Ort des Verkaufs bzw. der Einflußnahme der Hersteller zur besseren Förderung der Herstellermarken (Meffert/Steffenhagen =1976= 22).

Die Konditionen- und Rabattpolitik wird bestimmt durch das freie Spiel der Marktkräfte (vgl. dazu Meffert/Steffenhagen =1976= 23). Sie wird als Ausgleichszahlung für bestimmte Rollenerfüllungen des Handels, als Anreiz zur Abstimmung von Marketingmaßnahmen oder als Abbau von Widerständen des Handels verwendet. Das entspricht weitgehend einer Betrachtung der möglichen Überbrückung bestehender Spannungen zwischen den Rollenerwartungen des Herstellers und der Selbstdeutung dieser Rolle durch den Handel.

Die mögliche Anwendung der Macht zur Steuerung der Produktverwirklichung hängt von ihrer situativen Verteilung ab. Im Verwirklichungsprozeß kann im allgemeinen von einer asymmetrischen Machtverteilung zwischen Hersteller und Händler ausgegangen werden (vgl. dazu Steffenhagen =1972= 142). Bei der Vielzahl potentieller Absatzwege ist jedoch eine situative Machtanalyse notwendig. In theoretischen Überlegungen wurde gezeigt, daß der Machteinfluß neben den Machtbasen auch von den individuellen Zielerreichungserwartungen und Toleranzbereitschaften des Herstellers und Händlers

bestimmt wird (vgl. dazu Bucklin =1973= 39 ff; El-Ansary ;1974= 2 ff). ¹⁾

Die Wirksamkeit der Machtverteilung wird also durch die Akzeptanz des Rollenträgers und -partners geprägt. Ist der Hersteller der Machtüberlegene, werden seine Rollenerwartungen weitgehend das Rollenverhalten des Handels bestimmen. Die Marktbeeinflussung wird das Vorstellungsbild des Händlers von seiner Aufgabe und dem Produkt weitgehend dem Erscheinungsbild der Unternehmung anpassen. Ist der Produzent dagegen der Machtunterlegene, wird sich die Ausgestaltung der Marktbeeinflussung mehr der Selbstdeutung des Händlers und seinem Vorstellungsbild anpassen.

Diesbezügliche Machtspannungen werden durch eine asymmetrische Verteilung nicht nur manifestiert, sondern oft auch erst erzeugt (Steffenhagen =1972= 150 - 152). Werden individuelle Rollenerwartungen nicht erfüllt und u. U. durch negative Sanktionen bestraft, kann die Rollenerfüllung noch unsachgemäßer erfolgen und der Produktverwirklichung zum Schaden gereichen.

Bei ausgeglichenem oder symmetrischem Machtverhältnis werden sich die Hersteller und der Handel in ihrem Verhalten weitgehend aneinander orientieren. Machtsymmetrie bietet kaum Platz für neue Spannungen, und statt Machtkämpfen ist eher eine Kooperation und Koordination denkbar (vgl. dazu Steffenhagen =1972= 146). Die Effektivität der Produktverwirklichung kann unter Miteachtung der anderen Spannungskomponenten beeinflusst werden.

Da generell keine Bereitschaft zur Aufgabe spezifischer bzw. individueller Machtpositionen besteht (Meffert/Steffenhagen =1976= 42), scheinen die Möglichkeiten der Marktbeeinflussung, die durch die Machteinflüsse geprägten Spannungen für eine verwirklichungsgerechte Rollenerfüllung zu überwinden, gering.

1) Die Zielerwartung wird durch die Wettbewerbssituation, den Produktmarkt und die Anreize charakterisiert. Die Toleranzbereitschaft umfaßt neben dem individuellen Unabhängigkeitsstreben die Bedeutung des Produktes auf dem Markt, seinen Anteil am Geschäftsumfang von Hersteller und Handel und den persönlichen Kontakt zwischen Rollensender und -empfänger (El-Ansary =1974= 5 f).

cc) Kommunikationsspannungen

Bei den Ziel- und Machtspannungen zeigte sich bereits, daß zwischen Hersteller und Handel ein starkes Informationsgefälle herrscht, das weitgehend auf unzureichende Kommunikationsbeziehungen zurückgeführt werden kann (Steffenhagen =1977= 168). Mangelnde Information über die eigenen Aktivitäten und die Rollenerwartung erschweren eine gemeinsame Entscheidungsfindung und werden zur Ursache einer nicht optimalen Produktverwirklichung.

Dem Handel fehlen frühzeitige, gezielte und objektive Informationen über die Positionen und Absichten des Herstellers, über Neueinführungen oder Veränderungen der Marketingstrategie und ihre kommunikative Unterstützung (vgl. dazu und zu Folgendem Meffert/Steffenhagen =1976= 16 ff). Sowohl die Unkenntnis der Kriterien vom Hersteller durchgeführter Sortimentsbereinigung oder einer verkaufswirksamen Verpackungsgestaltung waren Ergebnisse der empirischen Untersuchung als auch mangelnde Informationen über die Kompetenz der Reisenden und die Ziele von Verkaufsförderungsaktionen.

In gleicher Weise fehlen natürlich auch dem Hersteller diese Informationen über die geplanten Aktivitäten des Handels. Dieses Informationsgefälle wirkt grundsätzlich spannungserzeugend (Meffert/Steffenhagen =1977= 168). Zwischen Hersteller und Händler besteht diesbezüglich eine prinzipielle Unterscheidung ihrer jeweiligen Rollenerwartung und ihrer Selbstdeutung aufgrund differierender Zielsetzungen und Machtfelder. Darüber hinaus führen auch bewußte oder unbewußte Filterung oder Geheimhaltung von Informationen und die bewußte Manipulation ihres Ungewißheitsgrades oft zu Fehlinterpretationen (vgl. dazu Grabner/Rosenberg =1969= 238 ff). Diese unterschiedliche Bedeutung und Gewichtung kann aber auch durch die mangelnde Urteilsfähigkeit der Individuen geprägt werden (Steffenhagen =1972= 165). Die Struktur- und Prozeßgrundlagen der Marktbeeinflussung haben die Dimensionen einer einwandfreien und empfängergerechten Informationsübermittlung aufgezeigt. Die mangelnde Urteilsfähigkeit, beispielsweise des Handels, kann bereits wesentlich durch die Instruktion in der Handhabung des Kommunikationsmaterials ausgeglichen bzw. zumindest verbessert werden.

Ergänzt werden diese mehr auf der strategischen Ebene angesiedelten kommunikativen Spannungen zwischen dem Hersteller und dem Händler durch das Informationsgefälle auf der operativen Ebene der Produktverwirklichung. Die im Tauschprozeß angesprochene Parallelität von Produktverwirklichung und Kommunikation zeigt, daß die Marktbeeinflussung der Unternehmung je nach Anzahl der Entscheidungssituationen mehrere Stufen durchläuft. Der Handel ist dabei sowohl Empfänger dieser Information als auch Zwischensender

(Steffenhagen =1972= 60). Für eine verkaufswirksame Präsentation des Produktes am Markt der Letztverwender besteht ein vertikales Informationsgefälle. Während der Hersteller das Wissen über die technischen Aspekte seines Produktes und die Verhaltensdeterminanten seines Käufers besitzt, ist er über das Verhalten des Verkäufers am Verkaufsort und dem damit verbundenen Geschäftsablauf beim Handel schlecht informiert (Meffert/Steffenhagen =1976= 42). Am Beispiel der Verkaufsförderungsaktionen wurde in der Untersuchung des Lebensmittelsektors die unterschiedliche Faktenbeurteilung und gegenseitigen Informationsmängel aufgezeigt (vgl. zu Folgendem Meffert/Steffenhagen =1976= 25). Handel und Hersteller waren sich einig, daß

- unterschiedliche Ansichten über die Unterstützungsbedürftigkeit von Produkten bestehen,
- ihre Beurteilungen der Reaktionen des Konsumenten auf Aktionen differieren,
- der Handel zu wenige Informationen an die Hersteller aus Angst vor Preisgabe der eigenen Pläne liefert,
- die Terminplanung zu wenig abgestimmt wird,
- der Handel die Flut des Verkaufsförderungsmaterials nicht verarbeiten kann,
- kaum Informationen über das Zusammentreffen mehrerer Verkaufsförderungsaktionen beim Handel vorliegen.

Dieses Informationsgefälle wurde insbesondere auch auf Gebieten der Verpackung, der Neuproduktspolitik und Sortimentsbereinigung festgestellt (Meffert/Steffenhagen =1976= 42).

Unabhängig von einem erforderlichen Informationsaustausch ist es Aufgabe der Marktbeeinflussung der Unternehmung, durch verstärkte Aufklärung des Handels über die eigenen Zielsetzungen, die firmen- und produkttypische Situation und die damit verbundenen Probleme am Markt mögliche Spannungen von vornherein zu vermeiden und auf diese Weise die Produktverwirklichung zu fördern.

Dabei soll nicht übersehen werden, daß eine erfolgreiche Handhabung dieser Spannungen nur durch eine interorganisationale Zusammenarbeit und Kommunikation ermöglicht wird, die auch den nicht zu behebenden Divergenzen Rechnung trägt.

b) Handelstypische Spannungen

Systematisierungsversuche oder spezifische empirische Untersuchungen über handelsinterne Spannungen sind dem Verfasser nicht bekannt geworden. Eine Analyse möglicher Spannungsbereiche könnte auch der Herstellerunternehmung und ihrer Marktbeeinflussung wertvolle Hinweise für eine effektivere Produktverwirklichung geben. Die folgenden Ausführungen können demzufolge nur hypothetischen Charakter haben und sollen die Dimensionen möglicher Spannungen skizzieren.

Die Rollenerfüllung des Handels läßt sich vereinfachend durch seine Bereitschaft zum käuflichen Erwerb eines Produktes beschreiben, verbunden mit der Absicht, durch den Wiederverkauf ein eigenständiges Zielbündel zu erreichen. Ein wesentliches Element der Rollenerfüllung ist somit die Kaufentscheidung des Handels. Spannungen werden durch die das Entscheidungs- und Handlungsverhalten determinierenden Faktoren bestimmt. Um der Komplexität des Einkaufsverhaltens des Handels zumindest teilweise gerecht zu werden, sollen die wesentlichen Bereiche dieser Bestimmungsfaktoren aufgezeigt werden. Diese Unterscheidung ermöglicht zugleich eine denkbare Systematisierung handelstypischer Spannungsbereiche. Eine bereichsorientierte Analyse der Spannungsbeziehungen in der Unternehmung fand in der Literatur bereits Berücksichtigung (siehe dazu vor allem Krüger = 1972= 49 ff).

aa) Umweltbedingte Spannungsfaktoren

Viele Spannungen des Handels sind wie bei allen Unternehmungen durch Umweltverbundenheit und Offenheit bedingt. Kulturelle, politische, ökonomische und technologische Umweltveränderung und ihre rechtzeitige Wahrnehmung durch den Handel werden das Vorstellungsbild bzw. die Selbstdeutung seiner Rolle und seine effektive Rollenerfüllung mitprägen. Das frühzeitige Erkennen möglicher Wandlungen, die Einfluß auf das Absatzpotential und damit das Sortiment haben, sind gerade für den Erfolg einer Unternehmung, die in den Verwirklichungsprozeß eingeschlossen ist, in entscheidendem Maße bestimmend.

Die Marktbeeinflussung der Unternehmung kann hier als eine Art Frühwarnsystem fungieren. Meist mehr vertraut mit Entwicklungen auf der Erzeugerseite und mit Ergebnissen der Marktforschung wird die Obsoleszenz bestimmter Produktgruppen von den Herstellern oft zuerst erkannt. Frühzeitige Information ermöglicht dem Handel rechtzeitige Sortimentsbereinigung.

bb) Organisationale Spannungsfaktoren

Für die Kaufentscheidung des Handels sind auch die sich aus der spezifischen Unternehmensstruktur ergebenden Spannungen von Bedeutung. Die Rollenerfüllung des Handels wird durch das integrale Zusammenwirken der einzelnen Unternehmensbereiche, Gruppen und Individuen erreicht. ¹⁾ Einfluß auf das Kaufverhalten des Handels wird durch die formale Organisationsstruktur und ihre Teilbereiche der Kommunikation, der Autorität, der Belohnung, des Status' und des Arbeitsflusses ausgeübt (vgl. dazu Meffert =1977= 143). Innerhalb und zwischen den Bereichen der Handelsunternehmung kann es dabei zu vielfältigen Spannungen auf sachlicher, emotioneller und wertmäßiger Ebene kommen (vgl. dazu Krüger =1972= 63 ff). Eine Analyse dieser Spannungen läßt sich auch auf Basis ihrer Ziel-, Macht- und Kommunikationsbeziehungen denken.

Die Marktbeeinflussung der Unternehmung hat hier nur die Möglichkeit, mittelbar und beratend auf diese Spannungen einzuwirken, die die Rollenerfüllung des Handels in der Produktverwirklichung beeinträchtigen.

cc) Spannungsfaktoren interpersoneller Kaufentscheidungen

Innerhalb der gewandelten Handelsstrukturen hat heute das kollektive Kaufentscheidungsverhalten in Form von Einkaufsgremien oder -räten zunehmend an Bedeutung gewonnen (vgl. Großmann =1975=). Das läßt eine gesonderte Beachtung dieses Phänomens als gerechtfertigt erscheinen. Im Rahmen kollektiver Kaufentscheidungen treten verschiedene Mitglieder der Handelsorganisation in Interaktion miteinander. Ihre Gruppenaufgabe ist die Kaufentscheidung. Die Gruppenrollen in diesem Einkaufsgremium werden durch ein Gefüge von Einzelrollen repräsentiert (vgl. dazu auch Krüger =1972= 65). Die für die Kaufentscheidung wesentlichen Rollen sind z. B. der Einkäufer, der Beeinflusser, der Gate-Keeper und der Verkäufer des Handels (vgl. dazu auch Meffert =1977= 144). Die einzelnen Rollen können einzeln oder in Gruppen von verschiedenen Mitgliedern des Einkaufsgremiums übernommen werden.

Das Spannungspotential liegt in den möglichen unterschiedlichen Zielvorstellungen und Bewertungskriterien der an der Kaufentscheidung beteiligten

1) Von der Einpersonenunternehmung kann dabei insofern abstrahiert werden, als selbst im kleinsten Einzelhandelsgeschäft i. d. R. mehrere Personen tätig sind.

Personen. ¹⁾ Die Entscheidung wird durch die dem Gremium eigene Macht- und Autoritätsstruktur, seinem Informations-, Führungs- und Entscheidungsstil und den individuellen Interessen und Persönlichkeitsmerkmalen geprägt. Eine empirische Untersuchung im Lebensmittelhandel hat bezüglich der Einkaufsgremien interessante Ergebnisse gezeigt (vgl. dazu und zu Folgendem Großmann =1975= 445 f), die für die Marktbeeinflussung der Unternehmung Bedeutung erlangen.

Die Entscheidung des Einkäufergremiums - häufig 6 - 8 Personen, bestehend aus Chefeinkäufer, Vertriebsleiter, Facheinkäufer, Inhaber, Verkaufsförderer etc (vgl. Großmann =1975= 444) - wird meist aufgrund der Produktpräsentation durch den Facheinkäufer des Handels getroffen. Dem Facheinkäufer - als der Kontaktperson zum Hersteller - fällt auf diese Weise eine besondere Beeinflussungsmacht und Schlüsselrolle zu. Er wird zum Informationsfilter für die Entscheidungsgrundlagen des Gremiums. Inwieweit dabei die vom Hersteller bereitgestellte Verkaufsargumentation in das Gremium übertragen wird, ist für den Händler nicht zu bestimmen (Irrgang =1976= 74). ²⁾ Der Vorwurf, daß die Argumente meist zu einkaufsorientiert sind (Großmann =1975= 445), dürfte seine Ursache weitgehend in der Schlüsselposition des Einkäufers und den organisationsinternen Rollenerwartungen an seine Position haben.

In der meist hierarchischen Gremienstruktur hat der Einkäufer bei Neuprodukten und beispielsweise Verkaufsförderungsaktionen nur wenig Entscheidungsgewicht. Die echten Entscheidungsträger bleiben meist anonym (Großmann =1975= 445), wie beispielsweise der Geschäftsführer oder Chefeinkäufer.

Für die Marktbeeinflussung bieten sich kaum Möglichkeiten, direkt auf die aufgaben- und nichtaufgabenbezogenen (Meffert =1977= 145) Spannungsprozesse einzuwirken. Für eine erfolgreiche Produktverwirklichung muß die Unternehmung allerdings sicherstellen, daß ihre Produktargumente möglichst direkt an die echten Entscheidungsträger innerhalb des Gremiums herangetragen werden. Die Identifikation dieser Entscheidungsträger wird die Unternehmung vor Schwierigkeiten stellen. Eine persönliche Präsentation vor dem Gremium, eventuell auch über sekundäre und tertiäre Kanäle, könnte den Handel davon überzeugen, daß auch für die Rollenerfüllung und Zielerreichung des Han-

1) Allgemein kann die Spannungsintensität und -häufigkeit durch problemorientierte, situative, organisationale, kommunikative, interaktionale und individuelle Determinanten beschrieben werden (Krüger =1972= 71).

2) Werden bis zu zwei Drittel der Information vergessen (Großmann =1975= 445), kann eine verkaufswirksame Präsentation nicht mehr gewährleistet werden. Aus der Kommunikationstheorie ist bekannt, daß die Vollständigkeit der Information mit der Länge des Kommunikationsweges und ihrer Zwischensender abnimmt.

dels der Verkauf die wesentliche Rolle spielt. Für das Einkaufsgremium muß die Verkäuflichkeit und Verkaufswirksamkeit des Produktes oberste Bedeutung erlangen.

Diese Forderung nach einer Steigerung der Verkäufermacht im Gremium wird in den traditionellen Einkaufsgremien neue Spannungen auslösen. Die Marktbeeinflussung muß deshalb bei der Ausgestaltung ihrer Elemente diese Rollenerwartung dosiert verpacken. Eine Akzeptanz dieser Betrachtungsweise wird langfristig durch wachsende Belohnung bei Rollensprecheung vielleicht zu einem spannungsfreieren Verhältnis innerhalb des Handels beitragen.

dd) Intrapersonale Spannungsfaktoren

Jedes Entscheidungs- und Handlungsverhalten auch innerhalb des Einkäufergremiums ist letzten Endes ein Individualverhalten. Das gilt natürlich in besonderem Maße für den selbständigen Einzelhändler oder den mit alleiniger Entscheidungsvollmacht betrauten Einkäufer zu. Der individuelle Entscheidungsprozeß dieses Rollenträgers wird durch die Interaktion individueller und organisationaler Ziele und ihre Spannungen gekennzeichnet (Meffert =1977= 145). Die Spannungskomponenten werden durch die spezifische Entscheidungsaufgabe, ihre situative Ausprägung und die Persönlichkeit des Individuums geprägt.

Die Marktbeeinflussung muß diese Determinanten und Spannungen für eine gezielte Ansprache der oder des Entscheidungsträgers und der die Entscheidung beeinflussenden Individuen betrachten. Ihre gelungene Handhabung kann die Aufmerksamkeit, Einstellung und Präferenzen gegenüber dem Sender und seinem Produkt prägen und zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor im Verwirklichungsprozeß werden.

3) Gestaltungsinstrumente der Marktbeeinflussung

Die vielfältig gewandelten Verhältnisse und Strukturen im Verwirklichungsprozeß erfordern eine verbesserte Marktbeeinflussung. Der Interessengegensatz und die Unabhängigkeit des Handels, die Konkurrenzsituation der Hersteller untereinander und die individuellen Spannungen zwischen jedem einzelnen Hersteller und Händler stellen eine produktgerechte Rollenerfüllung des Handels vor Schwierigkeiten. Neben die Verbraucherorientierung muß die Handelorientierung treten (Irrgang =1976= 74). Die Marktbeeinflussung muß

den spezifischen Verhaltensweisen, Wunsch- und Sachzwängen des Handels Rechnung tragen (Großmann =1975= 443), um bestehende Divergenzen zwischen den Rollenerwartungen des Herstellers und deren Selbstdeutung durch den Handel zu reduzieren bzw. zu kompensieren.

a) Handelsinformation

Die Informationsversorgung des Handels und seiner Verkäufer durch den Hersteller trägt zum reibungslosen und störungsfreien Ablauf der Produktverwirklichung bei (Birkigt =1969= 73). Die Verkäufer des Handels sind zwar keine Angestellten des Herstellers, dennoch aber ein wesentlicher Bestandteil seiner Verkaufsplanung und -organisation (Aspley =1965= 153), da ihnen in der Regel der Kontakt mit dem Letztverwender zufällt. Der Handel muß über alle Vorgänge und Veränderungen informiert werden, die auf seine Rollenerfüllung Einfluß nehmen können. Ähnlich der Verkäuferinformation lassen sich wesentliche Teilbereiche unterscheiden.

Die marktbezogene Information muß den Handel über alle für die Veränderung des Marktgeschehens wesentlichen Faktoren unterrichten. Die grundlegende Bedeutung dieser Informationen für den Handel wird aber zumindest im Lebensmittelsektor überbewertet (Meffert/Steffenhagen =1976= 41). Die rechtzeitige Mitteilung sich verändernder technologischer Gegebenheiten oder des Wandels der Marktsituation ermöglicht dem Handel dennoch, umweltbedingte Spannungen zu vermeiden bzw. zu reduzieren. Das gleiche gilt für Informationen über Veränderungen des Konkurrenten- oder Abnehmer- bzw. Konsumentenverhaltens hinsichtlich des Sortiments.

Hersteller- und produktbezogene Informationen tragen dagegen vor allem das spezifische Informationsgefälle zwischen Hersteller und Händler ab. Wenn es sich dabei im allgemeinen auch um einen Informationsaustausch handelt (Meffert/Steffenhagen =1976= 41), sollen hier im wesentlichen die an den Handel gerichteten Informationen Berücksichtigung finden. Die Händlerinformation muß auf eine frühzeitige, gezielte und objektive Mitteilung über beabsichtigte Veränderungen der Produkt- und Kontrahierungspolitik oder über geplante Werbe- und Verkaufsförderungsaktionen hinwirken (vgl. dazu Döppner =1977= 137). Auf diese Weise können zumindest spannungsauslösende Fehlwahrnehmungen vermieden werden, die sich häufig in zeitlichen und qualitativen Engpässen hinsichtlich Lieferung, Platzierung oder Durchführung niederschlagen. Die angesprochene Gegenseitigkeit dieses Kommunikationsverhaltens wird durch Kooperation und Koordination eine bessere Entsprechung der Handelsrolle für die Verwirklichung ermöglichen.

Die Sortimentsorientierung des Handels führt je nach Art, Struktur und Größe des Handelsbetriebs zu einer umfangreichen, sich häufig überschneidenden Datenmenge. Die Vielzahl der Warengruppen (Sortimentsbreite) bzw. der Artikel und Sorten innerhalb einer Warengruppe (Sortimentstiefe) stellt den Handelsbetrieb oft einer Unmenge weitgehend identischer Markt- und Produktinformationen der einzelnen Hersteller gegenüber. Mit wachsender Größe des Händlers wird darüber hinaus der Informationswert sinken (Döppner =1977= 139), da sich der Handel dann oft einer eigenen Markt- und Produktdatenerfassung bedient.

Für den Hersteller erfordert das eine Marktbeeinflussung, die hinsichtlich Umfang, Häufigkeit, Inhalt und Gestaltung den spezifischen Erwartungen des Handelsbetriebs entspricht. Das muß zu einer selektiven Beschränkung auf die wesentlichen, echt erkenntnisvermittelnden Fakten führen (vgl. dazu auch Döppner =1977= 138; Birkigt =1969= 73 f; Richter =1968= 228 ff). Entscheidend ist aber ihre rechtzeitige Übermittlung, die durch die Attraktivität ihrer Aufmachung, durch ihre Verständlichkeit und ihre Prägnanz charakterisiert ist.

Neben die Fachwerbung und -information durch Anzeigen und Beilagen in Fachblättern, neben Rundschreiben, Händlerbriefen und Prospekten treten Händlerbeiräte und Handelskonferenzen (vgl. dazu Witt =1977= 229), Fachmessen und -ausstellungen (Birkigt =1969= 74) als traditionelle Formen der Händlerinformation.

Ergänzt wird die Handelsinformation durch individuelle informative Beratungsleistungen. Neben Informationen über steuerliche, rechtliche und betriebswirtschaftliche Fakten wie beispielsweise Sortimentsplanung, Lagerhaltung oder Absatzplanung (vgl. auch Aspley =1955= 819 f) sind für den Handel auch Informationen über eine nachfrage- bzw. kundenorientierte Warenpräsentation in ihrer Verkaufsstelle von Interesse.

Der Hersteller muß vor allem darauf achten, daß diese Informationen den innerhalb der Handelsorganisation jeweils verantwortlichen Mitarbeitern zugeleitet wird. Mit wachsender Betriebsgröße und Differenzierung der Organisationsstruktur wird der Hersteller dabei vor Schwierigkeiten gestellt.

Größere Transparenz des Marktes und das Wissen über die Rollenerwartungen und Aktivitäten des Herstellers vermeiden mögliche Fehlwahrnehmungen und vermindern das Informationsgefälle für den Handel. Erhöhte Informationsmacht und verbesserte Koordination geben dem Handel die Chance, informativ bedingte Umweltspannungen und organisationsinterne Spannungen auszu-

ten bzw. zu vermeiden. Eine daraus resultierende nachfrage- bzw. verwirklichungsgerechtere Produktpräsentation und verbesserte Rollenerfüllung belohnt nicht nur den Hersteller, sondern wird auch den Zielerreichungsgrad und die Zufriedenheit des Händlers und seiner Mitarbeiter erhöhen.

b) Handelstraining

Die durch Training des Personals der Handelsbetriebe verbesserten Kenntnisse und Fertigkeiten führen zu einer fachlich qualifizierteren Information, Betreuung und Beratung des Kunden. Eine daraus resultierende Förderung des Kaufverhaltens der Letztverwender entspricht den gemeinsamen Zielen der Hersteller und des Handels. Jedes systematische Training muß dabei allerdings die spezifischen Anforderungen der Branche und der Struktur des Handelsbetriebs beachten.

Für den Hersteller ergibt sich dabei im allgemeinen ein wesentlicher Unterschied zum Verkäufertraining innerhalb der eigenen Unternehmung. Während der Reisende überwiegend in Kontakt mit geschulten Einkäufern tritt und auch Beratungsfunktionen für den Handel übernimmt (vgl. dazu Engel u. a. =1971= Kap. 19), steht der Einzelhandelsverkäufer meist dem Letztverwender gegenüber. ¹⁾ Daß die Verkäufer-Verbraucher-Beziehung ein unterschiedliches Verkaufstraining erfordert, ergibt sich aus der teilweise andersartigen, stärker sozio-emotionell beeinflussten verhaltenswissenschaftlichen Fundierung der Konsumentenentscheidung.

Das Motivationstraining zeigt dem Handel und seinen Verkäufern die Verbesserungswürdigkeit ihres Rollenverhaltens gegenüber dem Kunden und versucht, auf diese Weise den Trainingswillen zu wecken. Diese Bereitschaft kann natürlich auch durch entsprechende Incentives erreicht werden.

1) Diese Betrachtungsweise nimmt auf die dieser Untersuchung zugrunde gelegte Beschreibung der wesentlichen Stufen der Verwirklichung Bezug. Dies scheint insofern gerechtfertigt, als die hier nicht betrachteten Formen des Verkäuferberufs in jedem Fall auch in das Aktivitätsprofil des Verkäufers in C I integriert werden können.

Das Informationstraining vermittelt über die Handelsinformation hinaus dem Verkäufer auch Hintergrundinformationen beispielsweise über den Produktmarkt und den Verkäuferberuf und seine Entwicklungschancen. Neben allgemeine betriebs- und absatzwirtschaftliche Kenntnisse z. B. über Buchhaltung, Lagerorganisation, Sortiments- und Preisbildung etc. tritt die Vermittlung der spezifischen Produktkenntnisse. Mit dem Grad der Erklärungsbedürftigkeit des Produktes, insbesondere einer Dienstleistung, wächst die Bedeutung des Verkaufsgesprächs im Laden für den Absatzerfolg des Herstellers (Döppner =1977= 146). Eine detaillierte Kenntnis der Produktmerkmale, -besonderheiten und -vorteile ist für den Verkäufer im Handel ebenso unerlässlich wie das Wissen um verschiedenartige Verwendungsmöglichkeiten und mögliche, mit dem Produkt verbundene, Beratungs- und Wartungsleistungen. Informationen über Konstruktions- und Funktionweise eines Produktes müssen ergänzt werden durch Fakten über den Hersteller und sein Sortiment, die Konkurrenzsituation auf dem Markt und die allgemeinen Einstellungs- und Verhaltensdeterminanten der Kunden.

Eng verbunden mit der letzten Datengruppe ist das verkaufstechnische Training. Die Argumentations- und Präsentationstechnik ist auf die Struktur der zu erwartenden Kunden abzustimmen. Gerade die Aufmachung des Handelsgeschäfts kann in diesem Zusammenhang von wesentlicherer Bedeutung sein, als je nach Verbrauchersegment der Verkäufer in einem anderen Rollenverhalten von Seiten des Verbrauchers erwartet wird.¹⁾ Die Fähigkeit einer verkaufswirksamen Zusammenstellung des Verkaufsplatzes und die Planung eines effektiven Arbeitsablaufs ist ebenso ein Bestandteil der Verkaufstechnik wie die ordnungsgemäße Erfüllung des Berichtswesens und die Sicherstellung einer ausreichenden Bevorratung am Ort des Verkaufs.

Das verkaufpsychologische Training soll letztlich dem Verkäufer durch Aktions- und Reaktionstraining eine kundenorientierte Produktpräsentation verständlich machen. Neben der Kenntnis über die Gesetzmäßigkeiten der mög-

1) Im Rahmen einer internen Pilot-Studie im Jahre 1973 über die unterschiedliche Aufmachung von Modengeschäften wurde im Department für Marketing und Distribution an der Universität von Georgia ein interessantes Ergebnis ermittelt. In einem Billigpreisgeschäft, das auf die unteren Einkommensstufen abzielte, wird ein dynamischer, brüsker Verkäufer erwartet, der die Kunden wissen läßt, daß er ihnen bezüglich Geschmack und Information überlegen ist. Der Verkäufer zeigt kein Interesse, sich lange um den Kunden zu kümmern. Der Kunde kauft, was der Verkäufer vorschlägt. In einem Geschäft mit konservativem Sortiment wird der Kunde freundlich behandelt, um seine Meinung gefragt und auch mal ein belangloses Gespräch geführt. Der Verkäufer ist sich seiner Überlegenheit nicht so sicher. In einer exklusiven Modeboutique dagegen ist der Verkäufer auf dem neuesten Stand

lichen einzelnen Phasen des Verkaufsprozesses muß der Verkäufer als "Problemlöser" auch die Fertigkeiten besitzen, Einwände und Fragen des Kunden durch gezielte Antworten zu entkräften bzw. zu beantworten.

Die Trainingsmethoden und ihre Problematik wurden im Rahmen des Verkäufertrainings bereits angeführt (siehe oben S. 115). Wichtiger erscheinen hier die sich aus der Eigenständigkeit des Handels ergebenden Widerstände gegen das von den Herstellern angestrebte Verkäufertraining im Handel. Das betrifft vor allem den mit dem Training verbundenen Lenkungsversuch der Hersteller auf die eigenen Erzeugnisse (vgl. dazu auch Döpfer =1977= 143). Eine überwiegend produktbezogene Vorgehensweise läßt beim Handel den berechtigten Verdacht entstehen, daß das Personal einzig und allein im Sinne des Herstellers beeinflußt wird (Witt =1977= 230). Der Widerstand darf als besonders stark angenommen werden, wenn beispielsweise die Konkurrenzprodukte umsatz- und gewinnstärker sind (Döpfer =1977= 143). Von Seiten des Handels wird deshalb vor allem eine allgemeine Verkäuferausbildung als Trainingsform des Herstellers einem produktspezifischem Training vorgezogen (so auch Aspley =1965= 685).

Weitere Widerstände für das Verkäufertraining des Handels liegen in seinem zeitlichen Aspekt. Findet das Training während der Geschäftszeiten statt, fällt zum einen dem Händler die Verkaufsleistung seines Mitarbeiters aus, zum anderen entgeht dem Verkäufer bei erfolgsabhängiger Entlohnung der eigene Verdienst. Eine informative Beschreibung des möglichen Trainingserfolgs, sowohl für den Handelsbetrieb als auch für den Verkäufer, kann hier entgegenwirken. Auch die Vergütung des Zeitaufwands bzw. des Verdienstaustauschs oder die Gewährung anderweitiger kompensatorischer Incentives mildert diese Widerstände ab (vgl. dazu Döpfer =1977= 143).

An die Seite des Trainings des Verkaufspersonals tritt für kleinere Handelsbetriebe auch die Beratung und Schulung in allen Belangen der Geschäftsführung als möglicher Bestandteil der Marktbeeinflussung. Ähnlich der allgemeinen Handelsinformationen können sich die Trainingsprogramme von der Sortimentsplanung und Finanzplanung bis zur Personalpolitik und Kosten- und Rentabilitätskontrolle erstrecken. Das Programm muß dabei den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Handelsgeschäfts entsprechen.

Fortsetzung Fußnote 1) von Seite 150: hinsichtlich Material, Schnitten und modischem Design. Er argumentiert nüchtern und kühl und stellt sowohl die ästhetischen als auch die pragmatischen Gesichtspunkte in den Vordergrund. Er vertraut seinem Urteil und wird als Experte und Spezialist angesehen.

Die Analyse der Wirkung eines solchen Trainings auf der Handelsebene für Geschäftsleitung und Verkaufspersonal hinsichtlich der Spannungskomponenten zeigt, daß dem Vorwurf einer übermäßigen Einflußnahme des Produzenten auf den Handel mehrere Argumente entgegenzuhalten sind.

Durch das Training wird die Selbständigkeit des Handels nicht berührt, sondern vielmehr durch die Steigerung der fachlichen Qualifikation und der Leistungsfertigkeit zur Rollenerfüllung eher noch erhöht.

Die über das Training erfolgte Kommunikation und Information erhöhen das gegenseitige Verständnis für Zieldivergenzen oder leisten zumindest einen Beitrag zum Abbau der bestehenden Fehlwahrnehmungen.

Verkaufstechnisches und -psychologisches Wissen über das Konsumentenverhalten verleihen dem Handel eine gesteigerte Expertenmacht, die eine bedarfsgerechte Produktverwirklichung unterstützen und die Macht gleichgewichtiger verteilen sollte.

Eine derartige Handhabung der Dissenzen durch die Marktbeeinflussung wird ergänzt durch das Training auch für die allgemeinen Geschäftsbelange des Handelsbetriebs. Auf diese Weise werden die intraorganisationalen oder handelsstypischen Spannungen (Inkonsistenzen) beeinflusst, indem beispielsweise händlerindividuelle Beratungsleistungen den Betriebsablauf und die Mitarbeitermotivation verbessern.

c) Ausgestaltung der situativen Umgebung

Der Hersteller unterstützt den Handel und sein Verkaufspersonal durch die Bereitstellung all jener sachlichen Hilfsmittel, die dem Handel seine Aufgabe im Rahmen der Produktverwirklichung erleichtern und darüber hinaus ergänzend auf die Erhöhung des Leistungsvermögens einwirken. Die Unterstützung kann dabei sowohl für die Marktbeeinflussung des Handels als auch die kommunikative Gestaltung des Verkaufsortes selbst erfolgen.

So lassen sich Planungs-, Informations- und Verkaufsunterlagen zusammenstellen, die dem Handel in seiner direkten Beziehung zum Verbraucher zu Hilfe kommen können. Auch hier ist eine Verwendung von Sales Portfolios und Manuals denkbar. Wenngleich im Handel eine Produktdemonstration oft möglich ist, vermißt der Kunde bei nicht vorrätigen Produkten gerade im Handel eine ausreichende Information über die Breite und Tiefe des Sortiments. Neben den wesentlichen Daten für ein Verkaufsgespräch können auch die verschiedenen Ablaufphasen des Kundengesprächs in einer bestimmten Argumentationsreihen-

folge zusammengestellt werden. Die Bereitstellung des produktspezifischen Informationsmaterials durch den Hersteller würde dem Handel das Erstellen eines sortimentspezifischen Portfolios nach Warengruppen und Sorten erleichtern und zudem für den Hersteller sicherstellen, die verkaufswirksamen Argumente bis zum Käufer zu bringen. Überraschenderweise ist diese visuelle Unterstützung, die beim Kunden einen höheren Erinnerungswert erreicht, bisher kaum verbreitet. ¹⁾

Die Marktbeeinflussung des Handels - auch am Ort des Verkaufs - kann durch die Bereitstellung z. B. von Druckplatten, Schablonen und Photographien von Herstellerprodukten, Firmenzeichen etc. unterstützt werden. Dieses Material kann auch zur aufeinander abgestimmten gemeinsamen Gestaltung regionaler bzw. lokaler Werbe- und Öffentlichkeitsarbeitsaktionen Verwendung finden.

Am Verkaufsort selbst hat neben dem Einsatz von Propagandisten, die den Verbraucher unmittelbar zum Produkt des Herstellers hinführen (vgl. dazu Döppner =1977= 113), vor allem das Display an Bedeutung gewonnen.

Display umfaßt alle visuellen beweglichen und unbeweglichen Hilfsmittel, die dem Handel zum Verkauf der Produkte zur Verfügung gestellt und zur Gestaltung des "point of purchase" verwendet werden (vgl. Döppner =1977= 125). Das Display muß dabei nicht speziell an das zum Verkauf angebotene Produkt gebunden sein, wenn es auch meist als Produktpräsentations- oder Demonstrationsmaterial gedacht ist. Es dient der Aktualisierung und Dramatisierung des gesamten Sortiments (Hänel =1974= 89) und läßt den Kunden im Augenblick des Kaufentscheids nicht allein (Hänel =1974= 93). Es dient demnach der verstärkten Bindung des durch andere Medien induzierten Kaufimpulses oder schafft diese Impulse selbst (Döppner =1977= 125 f). In zahlreichen Untersuchungen wird versucht, die umsatzsteigernde Wirkung von Displaymaterial nachzuweisen (o. V. 1971 a= 94 ff; =1971 b= 34 ff; 1971 c= 34 ff; Hänel =1974= 93 f), aber auch auf seine ungenügende Qualität und übermäßige Quantität hingewiesen (vgl. dazu Döppner =1977= 129).

Über viele Produktgattungen hinweg lassen sich durch Sonder- und Zweitplatzierungen oder durch Verbundplatzierungen komplementärer Produkte Verkaufsteigerungen erzielen. Ihr Erfolg beruht auf der Suggestion des Kunden bzw.

1) In den Vereinigten Staaten finden sich in Shopping Centers die ersten Teststationen, in denen die Passanten nach Wunsch auf einem Monitor verschiedene Tonbildschauen über Produkte abrufen können, die in diesem Center käuflich erworben werden können.

der Zielgruppe, eine besondere Gelegenheit wahrnehmen zu können (Hänel =1974= 89) oder auf der Aufmerksamkeitserregung des Displays zur Weckung latenter Bedürfnisse. Der Trugschluß sowohl für den Handel als auch für den Hersteller besteht häufig in den sinkenden Verkaufszahlen nach Beendigung der Aktion (vgl. Hänel =1974= 20). In dieser Form handelt es sich dann meist um Substitutionskäufe in Form kurzfristigen Markenwechsels oder um Vorratskäufe.

Eine Untersuchung der deutschen Lebensmittelzeitung (o. V. =1974= X ff) zeigt, daß von sieben Displayhilfen im Durchschnitt nicht mehr als zwei vom Handel eingesetzt oder zweckentfremdet verwendet werden (siehe auch Döppner =1977= 126).

Eine wirksame Ausgestaltung des Handels mit Displaymaterial kann nur langfristig durch eine in ihrem Umfang dem Sortimentsanteil entsprechende Unterstützung erfolgen. Das Display muß verkehrs- und sichtgerecht aufgestellt werden und durch praktische Handhabung und hinreichende Standfestigkeit charakterisiert sein (dazu und zu Folgendem Döppner =1977= 128). Form, Größe, harmonische Farbwirkung und Lesbarkeit müssen auf die spezifischen räumlichen Verhältnisse des jeweiligen Handelsbetriebs abgestimmt werden. Das Interesse des Handels wächst mit der Attraktivität des Displays, mit der Handelsspanne des beworbenen Produkts und seiner Bedeutung für das Sortiment. Auf diese Weise läßt sich ein Geschäft oder Handelsbetrieb mit dem Image der "Fundgrube" versehen (Hänel =1974= 89), was meist größere Kundenkreise an den Verkaufsort zieht und beispielsweise bei Verbund- und Einführungsdisplays die Produktverwirklichung beschleunigt (o. V. =1971 b= 36 f).

Informations- und Verkaufsunterlagen können vor allem bei erklärungsbedürftigen Produkten die Rollenerfüllung des Handels unterstützen. Ihre attraktive Gestaltung erleichtert das Kundengespräch am Ort des Verkaufs, d. h. der Gleichgewichtstendenz im Verwirklichungsprozeß wird zumindest mittelbar entsprochen.

d) Handelsmotivation

Die beschriebenen kommunikativen Elemente der Marktbeeinflussung haben sich durch ihre informative Klarheit als geeignete Handhabungsinstrumente der Spannungen zwischen Rollenerwartung und Rollenbewußtsein empfohlen. Gelingt auf diese Weise keine hinreichende Übereinstimmung des Erscheinungs-

und Vorstellungsbildes bleibt die Möglichkeit einer Kompensation dieser Divergenzen durch besondere Anreize.

Für eine Mobilisierung und Steigerung des Leistungswillens eines Rollenträgers ist nach motivationstheoretischen Erkenntnissen der Wert der Belohnung und ihre subjektive Eintrittswahrscheinlichkeit bei Rollenerfüllung ausschlaggebend (siehe auch oben S. 121f). Der Handel als Betriebseinheit wird durch Individuen getragen. Die Übertragung der individuellen Leistungsmotivation auf den Handel erscheint demnach als konsequent. Der Leistungswillen wird dann sowohl durch die organisationale und individuelle Zielsetzung des Handels und seiner Mitarbeiter als auch durch ihre Erwartung bestimmt, diese Zielvorstellungen und die damit verbundene Belohnung zu erreichen.

Für die Marktbeeinflussung ist also eine Analyse der möglichen Belohnungsarten erforderlich. Die Belohnung kann dabei der Organisation als Ganzes oder aber einzelnen, für die Produktverwirklichung verantwortlichen Mitarbeitern erfolgen.

Die Belohnung des Handels für seine Rollenerfüllung wird weitgehend durch die Gestaltung der Rabatt- und Konditionenpolitik bestimmt. Die Handels-spannen, Mengen-, Bar- und Naturalrabatte, Skonti und Boni etc. können in all ihren denkbaren Kombinationsformen einen lang- und/oder kurzfristigen Leistungsanreiz vermitteln.

Die Ausgestaltung dieses Systems ist das Ergebnis der Verteilung des durch die Verwirklichung insgesamt erzielbaren Belohnungspotentials. Dieses Verteilungsproblem kann nur durch Verhandlungsprozesse ¹⁾ gelöst werden (Steffenhagen =1972= 189 ff).

Eine Kompensation durch spezielle Anreize ist dabei nur erfolgreich, wenn das Verteilungsproblem zu beiderseitiger Zufriedenheit gelöst wird (Steffenhagen =1972= 190). Werden diese Anreize vom Hersteller nur befristet gewährt, wird der Handel versuchen, diesen Preisnachlaß als feste Einrichtung zu institutionalisieren (Witt =1977= 228). Das gleiche gilt für Zahlungen des Herstellers an den Handel in Form von Zuschüssen, Mieten, Prämien etc. ²⁾ Sie haben in der Praxis weite Verbreitung gefunden und zu

1) Dabei ist vor allem wieder auf die sozio-emotionale Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern hinzuweisen, die den Ausgang dieses Verteilungsprozesses nicht unwesentlich beeinflußt.

2) Rehorn bringt eine Auflistung der möglichen Alternativen dieser Zahlungen. Neben Plazierungs-, Eröffnungs- und Investitionszuschuß, Sonder- und Steigerungsbonus finden sich Einführungs-, Steigerungs- und Treuerabatt, Service- oder Palettengeld, Regalmiete oder Werbeflächenverkauf etc. (vgl. dazu Rehorn =1975 b= 196).

stark wettbewerbsverzerrenden Auswüchsen geführt, deren Erscheinungsformen als "Grauzonenmarketing" bezeichnet werden (Rehorn =1975 b= 197).

Sicher wirken diese Formen monetärer Vergütung meist positiv auf die Zielerreichung und Belohnungserwartung des Handels ein, inwieweit sie aber eine bedarfsgerechte Produktverwirklichung gewährleisten bzw. verbessern, darf bezweifelt werden. Ihre meist quantitative Bewertungsgrundlage wird nicht ausreichen, beispielsweise eine verbesserte qualitative Präsentation am Ort des Verkaufs zu gewährleisten.

Diese Möglichkeit besteht in weitaus größerem Maße durch Entlastungsmaßnahmen des Herstellers. Durch die Übernahme bestimmter Teilfunktionen oder durch die Vermittlung konkreter Hilfestellungen wird dem Handel bei dessen Rollenerfüllung geholfen (vgl. insbesondere Döppner =1977= 132 ff). ¹⁾

Ihre Gestaltungsmöglichkeiten hängen von der Größe und Struktur des jeweiligen Handelsbetriebs ab. Je begrenzter und selektiver die Anzahl der Produktvermittler ist, desto größer wird ihr Interesse am Erfolg der gemeinsamen Marketingaktivitäten sein (Still/Cundiff =1969= 471). Diese weitgehende Einflußnahme des Herstellers auf die Tätigkeiten des Handels ermöglicht zwar oft die Sicherstellung einer bedarfsgerechten Produktverwirklichung und Rollenentsprechung des Handels, birgt aber u. U. die Gefahr der Beeinträchtigung der Selbständigkeit des Handelsbetriebs in sich (vgl. auch Richter =1968= 223 ff; Döppner =1977= 134).

Die Wertreklame erzielt ihren Motivationseffekt durch Auslösung psychologischer und emotionaler Momente beim Empfänger. Werbegeschenke, Zugaben oder auch Warenproben sind in Art und Umfang an wettbewerbsrechtliche Bestimmungen gebunden (vgl. dazu Döppner =1977= 74 ff). Sie bewirken beim Händler oder seinen Mitarbeitern ein Gefühl der Verpflichtung und vermindern auf diese Weise Schwierigkeiten bei der Rollenerfüllung. Während Warenproben den Handel meist nur von der Qualität des Produktes überzeugen sollen, müssen Geschenke und Zugaben auf die individuellen Bedürfnisse des Empfängers abgestimmt sein, um das gewünschte Rollenverhalten zu erfüllen.

Weiteres Mittel der Handelsmotivation durch den Hersteller ist die Durchführung von Wettbewerben. Ziel dieser zeitlich begrenzten Aktionen ist die Intensivierung der Bemühungen des Händlers bzw. der für die Produktverwirklichung entscheidenden Individuen. Im Gegensatz zu Gewinnspielen erfordern Rätsel- und Leistungswettbewerbe dabei die Handlungsaktivität der

1) Denkbar sind u. a. Unterstützung bei der Ladeneinrichtung, der Zustellung und Preisauszeichnung von Waren, dem Aufbau der Verkaufsstätte, der Durchführung von Werbemaßnahmen und Verkaufssonderaktionen etc. (vgl. dazu auch Döppner =1977= 132).

Teilnehmer, die vom Hersteller zur wirksamen Verbesserung der Rollenerfüllung des Handels bzw. einer verbesserten Präsentation des Erscheinungsbildes seines Produktes genutzt werden können (vgl. Witt =1977= 228). Dabei ist der Art und der Struktur der Handelsstufe und ihrer Rollenerwartung Rechnung zu tragen. Es lassen sich quantitative und qualitative Zielsetzungen des Wettbewerbs unterscheiden. ¹⁾

Aus Zielsetzung und Gestaltung des Wettbewerbs müssen dem Handel klar ersichtliche Vorteile für die Teilnahme erwachsen, auch wenn beispielsweise nur das Verkaufspersonal zugelassen ist (vgl. Döppner =1977= 154). Andernfalls könnte der Wettbewerb als Einmischung in die Geschäftsbelange des Handels gedeutet werden. Größtmögliche Chancengleichheit und Transparenz sind für die Durchführung ebenso wichtig wie realistische Zielvorgaben, ein gerechtes Bewertungssystem und attraktive Preise oder Prämien (Döppner =1977= 151).

Für die Preise und Prämien gilt weitgehend, was bereits auf der Verkäufer-ebene des Herstellers gesagt wurde (siehe oben S.126f), d. h. die auf den individuellen Rollenträger abgestimmten Sachprämien und immateriellen Preise versprechen eine größere Attraktivität als Geldprämien. ²⁾

Diese Anreize der Hersteller sind für die Produktverwirklichung eine Quasi-lösung nicht zu reduzierender Spannungsfaktoren zwischen Hersteller und Handel (Steffenhagen =1972= 195). Nur in ihrer Kombination mit Handelstraining und -information ist eine verbesserte Produktverwirklichung denkbar. Die Aktivierung nicht berufsrollenkonformer Bedürfnisse ermöglicht dem Hersteller bei der Selbständigkeit und Sortimentsorientierung des Handels nur eine kurzfristige Verbesserung der Rollenerfüllung.

- 1) Quantitative Ziele können sich auf die Steigerung des Gesamtumsatzes, die Gewinnung neuer Kunden oder die Steigerung des Markt- oder Sortimentsanteils gewinnstarker Produkte beziehen. Neben diese Verkaufszahlen treten als qualitative Zielsetzungen die Gestaltung des Verkaufsorts, das Wissen um die angebotene Leistung, die argumentative Präsentation etc. als Bemessungsgrundlage (vgl. dazu Esch u. a. =1972=; Meffert =1977= 460; Kotler =1974= 642 f). Auch kann die durch Training und Information vermittelte Marktbeeinflussung überprüft werden (vgl. auch Birkigt =1969= 76 f).
- 2) Bei der großen Sortimentsbreite und/oder -tiefe vieler Handelbetriebe muß mit Sicherheit ein hoher Erlebnis- bzw. Erinnerungswert mit der Prämie verbunden sein, um als hinreichend stimulierend für einen verstärkten Leistungsanreiz zu erscheinen.
Bei kleinen Handelbetrieben läßt sich auch an Belohnungen für den gesamten Handelsbetrieb denken, die keine Rivalität zwischen den wenigen Mitarbeitern aufkommen läßt und durch den gemeinsamen Erinnerungswert u. U. auch langfristig zu einer besseren Rollenerfüllung hinsichtlich des Herstellers führt.

III Marktbeeinflussung auf der Verbraucherebene

Der Endzweck jeder bedarfsgerechten Erstellung und Vermittlung von Produkten und Dienstleistungen ist ihr Ge- oder Verbrauch. Alle Leistungen erreichen also ihre Verwirklichung durch einen zielgerichteten Verwendungseinsatz.

Eine segmentkonforme Rollenentsprechung des Verbrauchers setzt sich aus der Marktentnahme des Produktes durch käuflichen Erwerb und aus dem sukzessiven Verschleiß bzw. der einmaligen Verwendung dieser Leistung zusammen. Käufer und Verwender müssen dabei nicht ein und dieselbe Person sein. Die Annahme erscheint jedoch gerechtfertigt, daß der käufliche Erwerb des Produktes in der Absicht erfolgt, dessen Verwendung einzuleiten. Für die Produktverwirklichung gewinnt deshalb die Kaufentscheidung grundsätzliche Bedeutung für die Erklärung des Konsumentenverhaltens.

Diese Entscheidung wird durch die Interaktion und das Spannungsverhältnis einer Vielzahl situativ wirkender psychologischer und soziologischer Faktoren bestimmt.

Aufgabe der Marktbeeinflussung der Unternehmung ist eine die Produktverwirklichung fördernde Handhabung dieser Spannungsbeziehungen. Die Beschreibung der Gestaltungsinstrumente setzt auch hier direkt bei den Determinanten eines segment- bzw. rollenkonformen Verhaltens der Verbraucher an.

1) Charakterisierung der Verbraucherrolle

a) Der Verbraucher in der Rollenanalyse

Jedes Individuum ist in seiner gesellschaftlichen Umwelt integriert und auf diese Weise in starkem Maße rollenbestimmt. Die mit der Rolle verbundenen Erwartungen stehen in engem Zusammenhang mit den individuellen Bedürfnissen der Person (vgl. dazu Hillmann =1971= 47 f). Primäre Bedürfnisse wie Hunger, Durst oder Schlaf sind angeboren und nicht gelernt. Sie gehen auf die physiologisch determinierten Gleichgewichtsbedingungen zurück, die auf den Fortbestand des Individuums ausgerichtet sind (vgl. Kroeber-Riel =1975= 65) und können aufgrund ihrer Selbsterzeugung kaum als Rollenerwartung interpretiert werden.

Ihnen gegenüber steht die Vielzahl aller gelernten oder sekundären Bedürfnisse, die mit der Befriedigung primärer Bedürfnisse assoziiert sind bzw. direkt oder indirekt auf deren Befriedigung hinwirken (vgl. Kroeber-Riel

=1975= 66; Meffert =1977= 120). Es darf angenommen werden, daß in unserer soziokulturellen Umgebung diese sekundären Motive und Bedürfnisse bei weitem überwiegen (vgl. auch Hillmann =1971= 37).

Rollenerwartungen lassen sich als konstitutives Merkmal solcher Bedürfnisdispositionen erklären, die im Laufe persönlichkeitsprägender Lernprozesse zum integrativen Bestandteil des individuellen Entscheidungs- und Handlungsantriebs auch für das wirtschaftliche Verhalten des Konsumenten geworden sind (Hillmann =1971= 48). Bedingt durch die Arbeitsteilung muß sich der Konsument zur Befriedigung seiner Bedürfnisse in der Regel an den Markt wenden. Die Verbraucherrolle wird zu einer marktbezogenen Rolle (vgl. dazu auch Hillmann =1971= 49).

Von Seiten der Marktteilnehmer werden Erwartungen an den Verbraucher hergetragen. Es ist jedoch davor zu warnen, die Verbraucherrolle als Ganzheit zu betrachten und alle konsumrelevanten Erwartungen miteinzubeziehen (vgl. dazu insbesondere Wiswede =1972= 125 f). Die Rolle des Verbrauchers als Entscheidungsträger am Markt muß im Zusammenhang mit den übrigen Rollen des individuellen Rollenträgers und den Rollen seiner Bezugspersonen gesehen werden (Hillmann =1971= 50). Dabei muß hier auf die Untersuchung verzichtet werden, inwieweit eine vollständige Integration der Persönlichkeit in ein System von Rollen nicht als zu idealtypisch angesehen werden muß (vgl. dazu Wiswede =1972= 121 f).

Die agglomerative Verbraucherrolle (Hillmann =1971= 50) setzt sich aus den Elementen der übrigen Rollen der Person zusammen, die in ihrem Bedeutungsgehalt je nach Kaufentscheidungssituation variieren. Sowohl der Wandel der Rollen im Lebensablauf ¹⁾ als auch im gesellschaftlichen Umfeld der Gegenwart ²⁾ schließt Veränderungen konsumbezogener Rollenerwartungen mit ein.

Rollenanalytisch ist die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe von Individuen mit differenziertem Erwartungssystem ein konstitutives Rollenmerkmal (vgl. auch Hillmann =1971= 49 f). Die Marktsegmentierung kann als dem

1) So werden mit der Rolle des Kindes, der Berufstätigkeit und des Pensionärs bestimmte Konsumverhaltensweisen erwartet (vgl. dazu Hillmann =1971= 55 - 62). Diese unterschiedlichen Verhaltensmuster wurden in der Analyse des Familienzyklus¹ noch verfeinert (vgl. dazu Engel u. A. =1973= 193 - 196).

2) So haben sich in den Jahren nach dem Krieg vor allem die Verhaltenserwartungen zwischen den Geschlechtern entscheidend verändert (vgl. Wiswede =1972= 121 f).

Rollenansatz entsprechende Marktstrategie der Unternehmung herangezogen werden. Dabei werden die Segmente durch ein interessengebundenes, weitgehend homogenes Erwartungs- und Bedürfnissystem charakterisiert. Die Konsumentenrolle kann dann segmentspezifisch betrachtet werden.

Hersteller oder Handel richten mit ihrem bedarfsgerechten Angebot Verhaltenserwartungen an den Verbraucher bzw. sein Segment. Produkt und Marktbeeinflussung erstellen also ein Erscheinungsbild, das die Zielgruppe zu einem Entscheidungs- und Handlungsverhalten veranlassen soll, um den Verwirklichungsprozeß zu vollenden. Die Selbstdeutung und Erwartung der Verbraucher finden ihre Entsprechung in ihrem Vorstellungsbild des angebotenen Produktes. Hinreichende Deckung beider Bilder führt zur Kaufentscheidung und zur Verwendung des Produktes.

Mangelnde Entsprechung der Erwartungen führt zum Nichtkauf. Wird die Nichtentsprechung erst nach dem erfolgten Kauf wahrgenommen, behindert Unzufriedenheit eine bedarfsgerechte Verwirklichung und führt nachträglich zu Spannungen.

Für das Individuum als Träger meist mehrerer segmental strukturierter Rollen mit zahlreichen sozialen Beziehungsfeldern sind darüber hinaus Spannungen sowohl innerhalb von als auch zwischen einzelnen Rollen denkbar. Die Anzahl dieser Spannungsmöglichkeiten wächst vor allem noch durch die mögliche Identifikation mit Wunschrollen (vgl. dazu Hillmann =1971= 75).

b) Kaufentscheidung als Grundlage des Konsumentenverhaltens

Der Kaufakt, d. h. der Erwerb eines Produktes oder einer Dienstleistung gegen Entgelt (Rüttinger u. a. =1974= 136) ist der sichtbare Ausdruck des Kauf- bzw. Konsumentenverhaltens. Dieser Vorgang kann aber nur im Zusammenhang mit den vor- und nachgelagerten Aktivitäten des Verbrauchers im Rahmen der Kaufentscheidung gesehen werden. Der prozessuale Charakter des Konsumentenverhaltens läßt sich in Anlehnung an den Entscheidungsprozeß darstellen und zeigt die verschiedenen Stufen einer möglichen Marktbeeinflussung durch den Hersteller vor, während und nach dem Kaufakt (vgl. zu Folgendem Engel u. a. =1973= 349 - 543; Rüttinger u. a. =1974= 27 f und 136 f).

- 1) Dem Verbraucher wird die Notwendigkeit des Erwerbs eines Produktes bewußt z. B. in Form eines Mangelerlebnisses, das ihn in einen inneren Spannungszustand versetzt. Diese oft latenten Bedürfnisse können auch durch die Marktbeeinflussung bewußt gemacht werden. Das trifft

vor allem zu, wenn der innere Spannungszustand erst durch die Wahrnehmung eines Umweltanreizes entsteht (vgl. dazu Wiswede =1973= 108). Dieser kommunikative Reiz kann dabei sowohl durch ein Produkt und/oder seine Verpackung als auch durch andere Mittel der Marktbeeinflussung erreicht werden.

- 2) Die Suche nach möglichen Kaufalternativen und ihre Bewertung erfolgt in der Erwartung, durch ein bestimmtes Verhalten das Bedürfnis befriedigen resp. das Mangelerlebnis beseitigen zu können. Die Marktbeeinflussung kann durch die Präsentation dieser Alternativen und die Bereitstellung möglicher Bewertungskriterien einen wesentlichen Beitrag in dieser Phase liefern.
- 3) Die Bewertung der Kaufalternativen führt zur Konsumentenentscheidung und dem damit verbundenen Kaufverhalten.
- 4) Durch die ge- bzw. verbrauchende Verwendung des Produktes wird ein Zustand der Sättigung, Befriedigung oder Zufriedenheit erreicht, der zum Gegenstand einer nachträglichen Bewertung des Kaufs wird. Diese Bewertung beeinflusst das Verhalten nach dem Kauf und damit auch die Einstellungen und Motive für künftige Kaufentscheidungen. Aufgabe der Marktbeeinflussung kann der Versuch einer Handhabung noch bestehender oder sich durch den Kauf ergebender Spannungen sein.

Das gesamte Entscheidungsverhalten kann demnach in starkem Maße durch die Marktbeeinflussung geprägt werden. Das Ausmaß dieser Beeinflussungsmöglichkeit ist von der Gewichtung der einzelnen Entscheidungsphasen durch den Verbraucher abhängig und wird auch wesentlich durch die Form der Konsumentscheidung gesteuert.

Eine eindeutige Trennung der einzelnen Entscheidungsformen ist schwierig, zumal die Kaufentscheidung im allgemeinen einen mehrstufigen Prozeß für den Erwerb eines Produktes erfordert. Unter Mehrstufigkeit ist die Reihung der Entscheidungen hinsichtlich Produktart, Einkaufsstätte, Produktmenge, Marke oder qualitativer Produktausgestaltung zu verstehen.

Die wesentlichen Entscheidungsformen stellen auf ein unterschiedliches Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsverhalten ab (vgl. Meffert =1977= 111), das durch kognitive Fähigkeiten (Gedächtniskapazität) des Individuums und emotionale und situative Gegebenheiten (z. B. Dringlichkeit) beeinflusst wird (Kroeber-Riel =1975= 175 f):

- 1) Beim extensiven Rationalverhalten werden im Rahmen eines Problemlösungsprozesses alle Teilphasen der Entscheidung mittels bestmöglicher Alternativensuche und -bewertung durchgeführt (vgl. dazu Kroeber-Riel =1975= 180 f; Meffert =1977= 111). Die Verwertung sämtlicher verfügbarer Informationen wird entscheidend durch das individuelle Anspruchsniveau mitgeprägt, das als ein vom Individuum sich selbst gesetzter Standard für zukünftige Konsumentenentscheidungen angesehen werden kann (Katona =1973= 98 f; Kroeber-Riel =1975= 176). Im Zeichen der zunehmenden Dynamik unserer Gesellschaft werden heute konsumbezogene Rollenerwartungen nicht mehr als Zwang angesehen, sondern vielmehr als eigene Ansprüche und Wünsche (Anerkennung, Prestige) neben den individuellen Erfahrungen ins Anspruchsniveau internalisiert (vgl. dazu auch Hillmann =1971= 67 ff). Diese Entscheidungsform findet vor allem beim Erwerb neuartiger, risikoreicher und subjektiv bedeutungsvoller Produkte Anwendung.
- 2) Sind Teile der Alternativenbewertung durch Erfahrung mit Produkten oder durch Einstellungen bereits präjudiziert, kann von einem vereinfachten Rationalverhalten gesprochen werden, indem beispielsweise die Alternativen einer Produktwahl auf bestimmte Marken beschränkt werden (vgl. Kroeber-Riel =1975= 180). Das Anspruchsniveau vereinfacht den Entscheidungsprozeß, indem es als Orientierungs- und Entscheidungshilfe den Verbraucher zu einem gewissen Grad von den Anstrengungen einer extensiv rationalen Entscheidungsform entlastet (vgl. Hillmann =1971; 69). Auch erfolgt bei unvollkommener Information die Wahl zwischen verschiedenen Alternativen bereits dann, wenn eine oder mehrere dieser Alternativen das Anspruchsniveau hinreichend befriedigt (vgl. dazu Kroeber-Riel =1975= 178 f).
- 3) Das Gewohnheitsverhalten läuft routinemäßig bzw. gleichsam automatisch ab und verzichtet auf die einzelnen Phasen der Alternativensuche und -bewertung des Entscheidungsprozesses. Voraussetzung für diese Art einer programmierten Entscheidung ist die Wiederholung gleicher oder zumindest ähnlicher Entscheidungssituationen mit positivem Ergebnis (Katona =1973= 90). Das Ausmaß dieses Verhaltens ist von der Bedarfshäufigkeit und der individuellen Bedeutung des Produktes für den Verbraucher abhängig. Je unbedeutender und häufiger diese Entscheidungssituation auftritt, desto eher habitualisiert sich das Entscheidungsverhalten (vgl. dazu Meffert =1977= 114). Dabei wird es sich vor allem um Produkte des täglichen Bedarfs handeln.

In Anlehnung an eine Zusammenstellung bei Meffert lassen sich die beschriebenen Entscheidungsformen in ihrer Abhängigkeit von bestimmten Merkmalen des Entscheidungsobjektes, d. h. der Produkte und/oder Dienstleistungen charakterisieren:

Informationsbedarf zur Entscheidung	gering — hoch
Novität des Produktes	gering — hoch
Preis des Produktes	gering — hoch
Sichtbarkeit des Produktes	gering — hoch
Bedarfshäufigkeit	hoch — gering
Erfahrung mit dem Produkt	hoch — gering
Anspruchsniveau	gering — hoch
Individuelle Produktbedeutung	gering — hoch

- Zunehmend extensives Rationalverhalten
- Zunehmende Kollektivität der Entscheidung
- Sinkende Kaufprogrammatik

Abb. 18: Faktorenprofil der Entscheidungsformen

Quelle: Modifiziert nach Meffert (=1977= 113)

- 4) Als letzte wesentliche Entscheidungsform ist der Impulskauf in seiner Form als affektive Verhaltensweise anzuführen (Kroeber-Riel =1975= 161). Vor allem im Rahmen der Selbstbedienung hat dieser Faktor des Konsumentenverhaltens, bei dem der Entscheidungsträger von außen spontan angereizt wird, zunehmend an Bedeutung gewonnen. Es lassen sich vier Unterformen dieser ungeplanten Käufe unterscheiden (vgl. dazu Engel u. a. =1973= 512 f). Der "Erinnerungsimpuls" (reminder) ruft dem Verbraucher durch situative Information den vergessenen Bedarf ins Gedächtnis zurück. Ein "Suggestionsimpuls" (suggestion) liegt vor, wenn sich erst beim Kontakt mit dem Produkt beim Verbraucher ein Bedürfnis aktualisiert. Ein "geplanter" Impulskauf findet bei gezieltem Einkauf von Sonderangeboten statt. Der "reine" Impulskauf entsteht bei Produktinnovationen oder dem Bruch des normalen Kaufverhaltens.

Einschränkend ist für die Kaufentscheidung zu bemerken, daß das tatsächliche Entscheidungsverhalten in den meisten Fällen mehr einem "Hin- und Herspringen" (Rüttinger u. a. =1974= 143) zwischen den einzelnen Phasen ent-

spricht. Läuft die Kaufentscheidung in mehreren Stufen ab, kann jede für sich durch eine der vier Entscheidungsformen geprägt sein. So kann beispielsweise die Wahl einer Einkaufsstätte sowohl habituell als auch impulsiv getroffen werden, die eigentliche Produktentscheidung dagegen rational. Die Umstände der jeweiligen Entscheidungsform hängen von situativen, produkt- und verbraucherspezifischen Merkmalen ebenso ab wie von Umweltfaktoren (vgl. dazu Engel u. a. =1973= 59 - 62).

Produktverwirklichung kann nur nach einer positiven Kaufentscheidung auch auf der Verbraucherebene eintreten. Die Charakterisierung der Marktbeeinflussung als Handhabung von Spannungsbeziehungen in allen wesentlichen Entscheidungs- und Handlungssituationen des Verwirklichungsprozesses hat sich auch mit den Spannungen der dieses Verhalten der Letztverwender bestimmenden Faktoren auseinanderzusetzen.

2) Spannungsfaktoren des Verbrauchers

Die Konsumentenrolle steht heute in einem ambivalenten Spannungsverhältnis zwischen dem souveränen Konsumenten und dem manipulierten Verbraucher (Hillmann =1971= 27). Der oft beschriebene Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt hat dem Verbraucher eine aktivere Rolle zuerkannt. So wird dem Verbraucher ein größerer Einfluß auf die wirtschaftliche Entwicklung zugesprochen (vgl. zu Folgendem auch Hillmann =1971= 17 - 24). Die Zunahme seines frei disponiblen Einkommens hat den Bereich erweitert, in dem er frei oder impulsiv entscheiden kann. Diese gestiegene Entscheidungsfreiheit der Verbraucher führt zu spontanerem, impulsiverem und irrationalerem Verhalten. In unserer dynamischen Wohlstandsgesellschaft ist dabei das Verbraucherverhalten immer vielschichtiger und differenzierter geworden. Verstärkte gesellschaftliche Dynamik und Mobilität haben die primären Bedürfnisse zugunsten sozialer und selbstverwirklichungsnaher Bedürfnisse zurückgedrängt und das Konsumverhalten mehr und mehr zu einem Streben nach Anerkennung, Geltung und Bestätigung geführt.

Der größere Handlungsspielraum findet seine Entsprechung in einem erhöhten Unternehmungsrisiko. Die Auflösung traditionell verfestigter Lebensstile, der soziale Wandel und die erweiterte soziokulturelle Umwelt haben die Ungewißheit über das Verbraucherverhalten erhöht (Hillmann =1971= 26) und erfordern von der Unternehmung eine genauere Analyse des die Verbraucher bestimmenden Verhaltens.

Für den Verbraucher selbst birgt seine größere Reagibilität gegenüber diesem Wandel aber auch die Gefahr einer größeren interessengebundenen Beeinflussbarkeit (Hillmann =1971= 26). Aufgrund der komplexen Verhaltensstruktur ist sich der Verbraucher seiner verhaltenssteuernden Determinanten nicht mehr bewußt. Das ermöglicht dem Hersteller anstatt einer bedarfsge-rechten eine nachfragekonvergierende Strategie, bei der die Nachfrage durch Verbraucher-manipulation dem Angebot angepaßt wird. Auf diese Weise wird ein großer Machteinfluß ausgeübt.

Erst die Analyse der Spannungen und Verhaltensmuster der Verbraucher und ihre Übermittlung an die Konsumenten - sei es durch Unternehmen, Verbände etc.- wird eine größere Konsumfreiheit im eigentlichen Sinn ermöglichen. Eine bedarfsgerechtere Produkterstellung und eine verbesserte Verwirklichung dieser Produkte sollten die Folge sein.

a) Soziologische Spannungsfaktoren

aa) Kultur und Subkulturen

Die Kultur kann als wesentliche Grundlage auch der Konsumentenentscheidung herangezogen werden. Im Rahmen ihrer Kultur entwickelt eine Gesellschaft ihre typischen Vorstellungen und Werte, die sie in Muß-, Soll- und Kannerwartungen gegenüber dem einzelnen und damit auch dem Verbraucher zusammenfaßt (vgl. Hillmann =1971= 51 ff). Das Lernen dieser Verhaltensnormen erfolgt durch Sozialisation (Engel u. a. =1973= 72 f). Mußerwartungen umfassen dabei sowohl Konsumgebote (Autohaftpflicht) als auch Konsumverbote (Rauschgift). Nichtbefolgen dieser - im Zeitablauf zwar wandelbaren - Erwartungen führt zu Spannungen und damit meist zu Sanktionen durch die Gesellschaft in Form von Bestrafung.

Weitaus zahlreicher und in stärkerem Maße in die psychische Struktur des Individuums integriert sind die Soll- und Kannerwartungen (Hillmann =1971= 54). Typische Beispiele sind die Rolle des Kindes, des Mannes und der Frau in der Gesellschaft, die sich in ihren unterschiedlichen Konsumansprüchen niederschlagen und ihre Rolle als Verbraucher prägen. Durch die Konsument-scheidung will der Verbraucher belohnt werden und nicht in Widerspruch zu seinem Kulturkreis stehen. Die Unternehmung muß das Erscheinungsbild ihrer Produkte mit den Lebens- und Konsumgewohnheiten der Gesellschaft in Einklang bringen und ihre Marktbeeinflussung darauf abstimmen. Die Bedeutung dieses Spannungsfaktors tritt heute vor allem bei den Versuchen internatio-

naler Produktverwirklichungsstrategien hervor. Kulturell differenzierte Assoziationen von Werbeappellen, Symbolen und Farben (vgl. oben Fußnoten 1) auf S. 38 und 1) auf S. 62) können den Kauf des Produktes behindern.

Auch Subkulturen sind durch spezifische Wertsysteme und Kulturen charakterisiert, die zu Spannungsursachen innerhalb der Kaufentscheidung werden können. Es werden vor allem geographische, nationale, religiöse und rassische Subkulturen unterschieden (vgl. dazu Engel u. a. =1973= 176 f; Kroeber-Riel =1975= 322). Geographischen Abweichungen im Konsum- und Einkaufsverhalten werden in Deutschland beispielsweise durch die Einteilung in die sogenannten Nielsengebiete Rechnung getragen.¹⁾ Allerdings scheint die Frage berechtigt, ob die jeweiligen Ländergrenzen in der Tat für Verhaltensabweichungen maßgebend sind. Darüber hinaus ist auch eine Unterteilung z. B. in Land- und Stadtbevölkerung für eine Vielzahl von Konsumentscheidungen denkbar.

Nationalitätenbedingte Spannungen im Konsumentenverhalten sind für den Hersteller in Deutschland auch durch die meist aus südeuropäischen Regionen gekommenen Arbeitnehmer und ihre Familien zu erwarten. Religiöse und rassische Subkulturen scheiden dagegen in unserem Land wohl weitgehend als Spannungsfaktoren aus.

bb) Soziale Schichtung (Stratifikation)

Die soziale Schichtung als Spannungsfaktor für die Verbraucherrolle wird durch die soziale Klasse und den sozialen Status beschrieben. Soziale Klassen sind vergleichsweise dauerhafte und homogene Einteilungen der Gesellschaft in Personen ähnlicher Werthaltungen, Interessen, Lebens- und Verhaltensweisen (vgl. Engel u. a. =1973= 112). Der soziale Status ist Ausdruck des Ranges oder des Ansehens einer Person bei anderen Individuen seiner Gesellschaft. Er wird sowohl durch den Status der sozialen Klasse als auch durch den Rang innerhalb seiner Klasse und durch seine besonderen Beiträge für die Gesellschaft bestimmt (Engel u. a. =1973= 113 f). Das Zusammenfassen der Erwartungen der sozialen Schichten und des sozialen Status erscheint dabei für die Unternehmung insofern gerechtfertigt, als meist nur

1) Nach Untersuchungen der Marktforschungsgesellschaft Nielsen wird die Bundesrepublik in sechs sogenannte Nielsengebiete eingeteilt: Nielsen I: Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein; Nielsen II: Nordrhein-Westfalen; Nielsen III a: Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland; Nielsen III b: Baden-Württemberg; Nielsen IV: Bayern; Nielsen V: Berlin.

Segmente und nicht einzelne Individuen wirtschaftlich sinnvoll mit Produkten und Leistungen versorgt werden können (Engel =1973= 114).

Über die Bestimmungsfaktoren und Einteilungskriterien herrscht gewisse Uneinigkeit (vgl. zu Folgendem Kroeber-Riel =1975= 325 ff; Engel u. a. =1973= 115 ff). Am weitesten verbreitet ist die eng mit dem sozialen Status verbundene Berufsrolle. Mit ihr sind wie bei der Rolle des Mannes oder der Frau gewisse Soll- und Kannerwartungen verbunden, die auf das Konsumentenverhalten einwirken. Der Berufserfolg selbst muß dabei häufig erst durch bestimmte Konsumverhaltensweisen sichtbar gemacht werden, um von den Rollenpartnern der sozialen Umwelt entsprechend gewürdigt zu werden (vgl. dazu Hillmann =1971= 59). Das erforderliche minimale Anpassen der Konsumentenrolle an die Berufsrolle zur Erlangung positiver Sanktionen wird meist kaum als Zwang, sondern vielmehr als dem eigenen Geltungsstreben entsprechend empfunden. Die Nichterfüllung dieser Erwartungen führt zu Prestige- und Ansehensverlust. Das meist auf höhere Schichten abzielende Konsumverhalten (Engel u. a. =1973= 113; Meffert =1977= 129) kann in übermäßigem Maße auch zu Antipathien, Neid und Intrigen führen (vgl. Hillmann =1971= 61).

Weitere denkbare Status- und Schichtungsindikatoren sind die Bildung, die persönliche Leistung, Vermögen, Einkommen etc. (vgl. dazu Engel u. a. =1973= 119 - 121). Die Problematik einer exakten Schichtunterscheidung konnte auch durch die gewichtete Verwendung mehrerer Kriterien kaum vermindert werden.¹⁾

Im Konsumgüterbereich hat die soziale Schichtung und damit ihr Spannungspotential besondere Bedeutung, z. B. für Kleidung, Möbel, Freizeitprodukte, Autos etc. (vgl. auch Engel u. a. =1973= 151 - 155). Vor allem untere Schichten sind durch Spannungen aufgrund begrenzterer Informationen, relativ grösserer Kaufunsicherheit und geringerer Planung charakterisiert (vgl. Kroeber-Riel =1975= 336 ff; Engel =1973= 143 ff).

cc) Referenzgruppen und -personen im Lebenszyklus

Ein weiterer entscheidender Faktor der meisten Kauf- bzw. Konsumententscheidungen ist der soziale Einfluß der Bezugsgruppen in Form ihrer Einstellungen und Verhaltensweisen. Dabei können nicht nur Gruppen, sondern auch ein-

1) Am bekanntesten wurde der Warner-Index, der die Merkmalswerte Beruf, Einkommensquelle, Wohntyp und Wohngebiet auf einer siebenstufigen Skala mit den respektiven Gewichtungsfaktoren 4, 3, 3, 2 versehen hat. Einkommen und Bildung hat er vernachlässigt, da sie die Ergebnisse nicht signifikant verändert haben (vgl. Engel u. a. =1973= 126 f).

zelne Individuen die Normen des Kaufverhaltens und die Art und Weise bestimmen, wie der Verwender seine Umwelt und sich selbst bewertet. Diese Beeinflussungs- und Spannungsmöglichkeit steht in engem Zusammenhang mit der Meinungsführerschaft. Meinungsführer sind in allen sozialen Schichten präsent und repräsentieren das typische Gruppenmitglied (vgl. dazu Kroeber-Riel =1975= 307).

Bei aller Vielzahl der möglichen Ausprägungsformen der Referenzgruppen¹⁾ lassen sich wesentliche Funktionen unterscheiden (vgl. dazu insbesondere Wiswede =1973= 175; Engel u. a. =1973= 162; Kroeber-Riel =1975= 260 f):

- 1) Die Sozialisation des Verbrauchers durch die Vermittlung von Einstellungen, Erfahrungen, Lebensweisen und konsumrelevanten Meinungen der Schicht, Organisation, Gruppe etc.
- 2) Die Vermittlung von Konsumnormen zur Verstärkung der Gruppenkonformität. Auf diese Weise soll eine emotionale Verbindung erstellt werden, die verstärkt wird durch Sanktionen als Bestrafung für abweichendes und Belohnung für konformes Verhalten.
- 3) Daraus ergibt sich die mehr komparative Funktion, die ihren Niederschlag in der mit der Selbstdeutung verbundenen Bewertung konformer Produktalternativen findet. Normengerechtes Verhalten kann dabei den Entscheidungsprozeß des Verbrauchers erheblich vereinfachen (siehe oben S. 162).

Wie eine amerikanische Studie zeigte, nimmt der Grad der Einflußmöglichkeit der Referenzgruppe mit der Sichtbarkeit dieses Produktes für die jeweilige Gruppe zu. Das trifft auch die Unterscheidung hinsichtlich Produkt, Marke und Typ des Kaufentscheidungsobjektes. Abbildung 20 zeigt diese Ergebnisse:

1) In primären Gruppen treten alle Mitglieder in einen persönlichen Kontakt miteinander. Sekundärgruppen sind soziale Organisationen, die aus einer Vielzahl von Primärgruppen zusammengesetzt sind. Formale Gruppen haben eine genau definierte Struktur und spezifische Anforderungen an ihre Mitglieder. Informelle Gruppen entwickeln sich aufgrund gemeinsamer Interessen oder räumlich bedingter Situationen mit geringer spezifischer Ordnung. Bei Mitgliedschaften muß darüber hinaus eine Anerkennung durch die anderen Mitglieder erfolgt sein. Wunschgruppen oder auch Leitbildgruppen würde das Individuum gern angehören und es ahmt deren Verhaltensweisen nach. Dissoziative Gruppen sind Gruppen, mit deren Normen und Verhaltensweisen man sich nicht assoziieren oder identifizieren möchte (zu dieser Einteilung vgl. Engel u. a. =1973= 161 f).

Produkt Marke oder Typ		
	schwach	stark
stark	Kleidung Möbel Eisschranksyp Toilettenseife	Autos Zigaretten Biersorte Tabletten
schwach	Waschmittel Dosenpfirsiche Eisschranksmarke Radio	Klimaanlage Instant-Kaffee Fernsehen (schwarz/ weiß)

Abb. 20: Referenzgruppeneinfluß auf Produktentscheidungen

Quelle: Nach Engel u. a. =1973= 174

Wenn auch die Ergebnisse hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse bei einigen Produkten mit Vorsicht anzusehen, wenn nicht gar abzulehnen sind (Klimaanlage), scheinen die Ergebnisse für Kleidung, Autos oder Waschmittel ohne weiteres anwendbar.

Spannungen resultieren für den Verbraucher aus der Verwendung eines Produktes, das von der produktbedeutenden Referenzgruppe nicht in gleicher Weise positiv bewertet wird. Der Kauf wird u. U. abgelehnt, wenn nicht sichergestellt ist, daß auch die Bezugspersonen das Produkt verwenden.

Besonders bei formalen Gruppen wird das Konsumentenverhalten durch die strukturell bedingten Macht- und Kommunikationsbeziehungen beeinflußt. Das gilt vor allem auch für die Primärgruppe der Familie. Sowohl als verdienende als auch konsumierende Gruppe hat die Familie eine Filterstellung. Die Einflüsse anderer sozialer Systeme - Kultur, Subkultur, soziale Klassen, andere Referenzgruppen - werden innerhalb der Familie abgeändert (vgl. dazu Engel u. a. =1973= 191). Es ist zu berücksichtigen, daß die Bedürfnisdispositionen aller Familienmitglieder mit einer meist begrenzten Geldmenge abgedeckt werden müssen. Im Lebenslauf tritt für das Individuum ein konsumrelevanter Rollenwechsel vom Kindheits-, Jugend-, Familien- bis hin zum Seniorenstadium auf. Sein relativer Entscheidungseinfluß ist neben den Stand im Lebenszyklus auch von familieninternen Interaktions- und Machtstrukturen gekennzeichnet (vgl. dazu Wiswede =1972= 134 ff; Engel u. a. =1973= 190 ff; Kroeber-Riel =1975= 236 ff).

Das Ausmaß des Einflusses auf die Verbraucherentscheidung und die Wahrnehmung möglicher Spannungen hängt wesentlich vom Identifikationsgrad des einzelnen mit den Rollenerwartungen jener sozialen Bezugssysteme ab, denen der Rollenträger angehört. Je größer die Identifikation desto wahrscheinlicher wird ein rollenkonformes Verhalten und desto drastischer werden bei rollenabweichendem Verhalten mögliche Spannungen und negative Sanktionen empfunden.

Die Marktbeeinflussung kann diesen Spannungen in unterschiedlicher Weise Rechnung tragen. Durch die Übermittlung und/oder Bestätigung bestehender Konsumnormen wird der Verbraucher möglicherweise vor Fehlentscheidungen und damit verbundenen Sanktionen gewarnt. Aber auch der Hinweis auf soziale Sanktionen kann ein segmentgerechtes Verhalten initiieren. Dabei sollte berücksichtigt werden, daß die Marktbeeinflussung immer nur für die jeweils produkttypischen Rollenkonstellationen Bedeutung erlangen kann. Dabei kann direkt auf das Produkt oder auf die - den Konsum bestimmter Produkte implizierenden - Verhaltensweisen hingewiesen werden.¹⁾

Marktbeeinflussung wird hier leicht wieder zu einem Sozialisationsparameter, der Muß-, Kann- oder Sollenwartungen gegenüber der Konsumentenrolle manifestiert (vgl. dazu Kroeber-Riel =1975= 273 - 276). Es muß die Gefahr der Verbrauchermanipulation vermieden werden, z. B. durch eine verstärkte Information der Verbraucher über ihre Verhaltensdeterminanten.

Bevor weitere Aussagen über eine bedarfs- und verbrauchergerechte Marktbeeinflussung gemacht werden können, sind aber erst auch die psychologischen Determinanten des Letztverwenderverhaltens und ihre entscheidungsrelevanten Spannungen zu analysieren.

b) Psychologische Spannungsfaktoren

Entscheidend für jede Produktverwirklichung ist das Konsumverhalten bzw. die Rollenerfüllung jedes einzelnen Verbrauchers. Der agglomerative Charakter der Verbraucherrolle zeigt, daß der Konsument durch eine Vielzahl unterschiedlicher Rollen strukturiert wird, die jede für sich mit komplexen Ver-

1) Hinweise auf soziale Sanktionen finden sich z. B. in den Slogans "Mundgeruch macht einsam" oder "Mit Brille wäre das nicht passiert", bei dem visuell eine für den Verbraucher ungünstige Situation dargestellt wird. Produktbezogener Hinweis ist dann die Antwort: "Colgate macht dem Mundgeruch ein Ende".

haltensmustern und bestimmten Produktgruppen verbunden werden kann.¹⁾ Die Handhabung möglicher Inter- und Intrarollenspannungen, Fehlwahrnehmungen und Überlastungen wird wesentlich durch die Persönlichkeit des Verbrauchers mitbestimmt. Jede Verbraucherentscheidung ist gewissermaßen eine Wahl zwischen den Erwartungen verschiedener Rollenpartner. Dabei müssen je nach Situation die verschiedenen Rollen in eine Prioritäten- und Präferenzreihenfolge gebracht werden (vgl. dazu Hillmann =1971= 79). Neben den sozialen Spannungen ist diese Rangreihung auch durch einen, mittels psychologischer Verhaltensdeterminanten entstandenen Spannungszustand charakterisiert.

aa) Aktivierende Spannungsfaktoren

Durch diese Faktoren wird der Verbraucher in einen Spannungszustand versetzt und mit psychischer Energie versorgt (Kroeber-Riel =1975= 45), die im Rahmen der allgemeinen Gleichgewichtstendenz zu Entscheidungs- und Handlungsaktivitäten führen.

Emotionen sind in ihrer Intensität schwankende Stimmungen, Erlebnisstörungen und Gefühle (vgl. dazu Kroeber-Riel =1975= 58), die sowohl als angenehm, ebenso als unangenehm erlebt werden können (Meffert =1977= 118). Stimmungen sind allgemeine Erregungszustände, die sich nicht auf bestimmte Situationen oder Gegenstände beziehen. Erlebnisstörungen und Gefühle sind auf Gegenstände und Situationen gerichtet, verleihen diesen meist durch Assoziationen eine affektive Komponente und beeinflussen somit unmittelbar das Kaufverhalten des Individuums (zur Beschreibung vgl. Kroeber-Riel =1975= 58).²⁾ Emotionale Spannungen können die Informationsaufnahme und -verarbeitung für alle Entscheidungsformen beeinträchtigen oder fördern, indem sie die Wahrnehmungs- und Aufmerksamkeitssensibilität des Individuums steuern (Kroeber-Riel =1975= 59).

Diese Spannungskomponente ist besonders für die semantische und konnotative Gestaltung der Marktbeeinflussung notwendig. Eine erfolgreiche Kommunika-

1) Die Übertragung dieser Überlegung auf den industriellen Letztverwender ist denkbar, wenn die Unternehmung als institutioneller Rollenträger angesehen wird.

2) Die beschriebenen Beeinflussungsmodelle (siehe oben S.33 f) lassen die Bedeutung der emotionalen Atmosphäre für die Kaufentscheidung erkennen. Auch die Aussagen über Information und Persuasion (siehe oben S.59 f) zeigen die mit sachbezogener Informationsübermittlung notwendigerweise zu verbindende emotionelle Komponente.

tionsstrategie muß die emotionale Aktivierung der produktspezifischen Rolle nicht nur während der direkten Botschaftsübermittlung, sondern möglichst während des gesamten Kaufentscheidungsprozesses aufrechterhalten.

Primäre und sekundäre Motive führen den Verbraucher mittels der Spannungsaktivierung zu einem zielgerichteten Verhalten in Form der Handlungssteuerung (vgl. dazu Rüttinger u. a. =1974= 22). Das beschriebene Übergewicht sekundärer Motive zeigt die enge Verbindung auch dieser psychologischen Spannungsfaktoren zur Sozialisation (vgl. dazu Wiswede =1973= 67). Jede Entscheidungs- und Handlungssituation des Verbrauchers wird durch eine Vielzahl verschiedenartiger Motive charakterisiert. Die Verhaltensgrundlagen haben diese möglichen Beziehungen zwischen den Motiven resp. Zielen des Rollenträgers bereits beschrieben (siehe oben S.79). Die Komplexität dieser Beziehungen wird oft vereinfacht durch die - mit der Sozialisation eng verbundenen - verschiedenen Formen des Motivwandels (vgl. zu Folgendem Wiswede =1973= 117 - 130). Bei der Autonomisierung entwickeln sich Motive aus anderen Beweggründen und erlangen Eigenständigkeit (Wiswede =1973= 123), d. h. zu ihrer Aktivierung muß nicht mehr auf die ursprünglichen Motive zurückgegriffen werden. Diese Motivwandlung läuft in Form der Motivveredelung ¹⁾ häufig mit der Persönlichkeitsentwicklung parallel. Die Habitualisierung beschreibt den Motivwandel bei häufig wiederkehrenden ähnlichen oder gleichen Kaufentscheidungssituationen. Dauernde Belohnung des Verhaltens in Form zufriedenstellender Bedürfnisbefriedigung macht es für den Entscheidungsträger unnötig, bei jedem Mangelerlebnis den gesamten Prozeß der Handhabung der Spannungen zu durchlaufen. Dieser Sachverhalt findet seine Entsprechung im durch Laden- und/oder Markentreue charakterisierten Gewohnheitsverhalten. Die Rationalisierung als dritte Form des Motivwandels verwendet entweder bewußt nach außen hin vorgeschobene Scheinmotive zur Erklärung des Kaufverhaltens, oder aber das wahre Motiv ist dem Entscheidungsträger selbst nicht mehr bewußt (vgl. dazu Wiswede =1973= 127 ff).

Je nach Vielzahl der divergierenden oder komplementären Motive und ihrer situativen Wahrnehmung durch den Verbraucher erfolgt eine sofortige Motivbefriedigung oder ihr Aufschub, ihre Verdrängung, ihr Verzicht oder die Verschiebung auf ein Ersatzmotiv (vgl. dazu Wiswede =1973= 105).

Für die Marktbeeinflussung ergibt sich - neben der direkten Motivaktivierung - die Möglichkeit, beispielsweise komplementäre Motive für ein Produkt

1) So wandelt sich das Hungermotiv beispielsweise auch in das Streben nach Ästhetik, Genuß oder Geltung (vgl. dazu auch Wiswede =1973= 123 f).

oder Wege für den Abbau eventueller Schuldgefühle aufzuzeigen. Die Marktbeeinflussung muß auch die kommunikative Komponente des Produktes und seiner Verpackung mit integrieren, da oft erst die bloße Wahrnehmung eines Produktes das die Kaufbereitschaft auslösende Motiv anspricht.

Wesentlich größere Bedeutung für die Aktivierung zum Kauf und zur Erklärung des Kaufverhaltens wird in der Literatur den Einstellungen beigemessen (vgl. dazu Engel u. a. =1973= 266 ff; Frank u. a. =1972= 80 f; Kroeber-Riel =1975= 121 ff). Für das Konsumentenverhalten beschreiben Einstellungen die Überlegung des Verbrauchers, inwieweit eine Produktalternative die Kauf- und Verwendungsanforderungen seiner Bewertungskriterien erfüllt (Engel u. a. =1973= 267). Diese positiven (Appetenz) oder negativen (Aversion) Reaktionen gegenüber einem Objekt (Produkt oder Dienstleistung) entwickeln sich durch unmittelbare und mittelbare Erfahrungen mit der Umwelt (Meffert =1977= 121) und lassen sich nach dem Grad ihrer Festigkeit und ihrer zeitlichen Dauer unterscheiden. ¹⁾

Allgemein werden drei Einstellungskomponenten angeführt (vgl. dazu Engel u. a. =1973= 267; Kroeber-Riel =1975= 83 f):

- 1) Die kognitive Komponente beschreibt das subjektive Wissen über das Einstellungsobjekt (Kaufwissen).
- 2) Die affektive Komponente zeigt die positiven und negativen Gefühle und Wertungen gegenüber dem Objekt (Kaufmeinung).
- 3) Die intentionale Verhaltenskomponente zeigt die Absicht, im Hinblick auf das Objekt zu handeln (Kaufabsicht).

Einstellungen sind in der Regel im Stadium einer affektiven und kognitiven internen Konsistenz, deren Ursache in dem grundsätzlich auf Harmonie ausgerichteten Streben des Individuums liegt (vgl. Engel u. a. =1973= 268).

Das mag insbesondere für Einstellungen innerhalb der einzelnen Rollen eines jeden Verbrauchers gelten. Dabei wird eine wachsende Identifikation mit einer Rolle auch die Veränderbarkeit rollentypischer Einstellungen erschweren. Je nach Intensität und zentraler Bedeutung wird sich der Verbraucher

1) Zeitlich langlebige Einstellungen sind Wertorientierungen wie Traditionalismus oder Innovationsorientiertheit. Schwer veränderbare Einstellungen sind z. B. Ansichten und Vorurteile gegen die Werbung allgemein oder bestimmte Lebensmittelarten. Leichter zu verändern sind u. U. Einstellungen zu bestimmten Produkten oder Unternehmen (vgl. dazu Ryssel/Seidl =1972= 85 ff).

dem Versuch der Marktbeeinflussung widersetzen, Einstellungen zu verändern. Die für eine Kaufentscheidung erforderliche situative Präferenzreihung einzelner Rollen führt zu einem Spannungsverhältnis zwischen den Einstellungen.

Je differenzierter und ausführlicher die Kaufentscheidung getroffen wird, desto schwächer wirken die Einstellungen auf sie ein (vgl. Kroeber-Riel =1975= 88) und desto größer ist die Beeinflussungsmöglichkeit für den Hersteller. Entscheidend für jede Einstellungsänderung ist außer der Beeinflussbarkeit des Verbrauchers (vgl. dazu Kroeber-Riel =1975= 116 ff) vor allem die Glaubwürdigkeit und Kompetenz der Kommunikationsquelle (Engel u. a. =1973= 326 f und 331 f). Jedwede Versuche der Ablenkung und psychischen Manipulation müssen verhindert werden.¹⁾ Bei zunehmend kritischem Verbraucherbewußtsein kann für die Zukunft hoffentlich davon ausgegangen werden, daß sich eine derart gestaltete Marktbeeinflussung langfristig nur selbst schadet (siehe auch Kroeber-Riel =1975= 120 ff).

Für die effektive Produktverwirklichung ist in diesem Zusammenhang auf einen oft übersehenen wichtigen Unterschied hinzuweisen. Die positive Einstellung eines Verbrauchers zu einem Produkt oder einer Marke muß nicht notwendigerweise zu einem produktorientierten Verhalten führen. Unerwartete situative Umwelteinflüsse (Engel u. a. =1973= 273), wie die Nichtverfügbarkeit des Produktes, mangelnde finanzielle Mittel, die Androhung sozialer Sanktionen oder ungünstige Stimmungen können die Produktverwirklichung verhindern (vgl. dazu auch Kroeber-Riel =1975= 88 ff). Das führte in der Marktforschung zum theoretischem Konstrukt der Kaufintention als Funktion der produkttypischen Einstellung und der vom Verbraucher erwarteten Bedingungen der Kaufsituation (vgl. Engel u. a. =1973= 273 f).

Allein dem direkten Kontakt im Verkaufsgespräch scheint eine Handhabung solcher situativ auftretender Spannungen teilweise möglich, indem dem Verbraucher spontan eventuelle Reduktionsweisen aufgezeigt werden (Lieferung frei

1) Dem Verfasser ist bewußt, daß eine exakte Trennung zwischen der emotionalen Atmosphäre, produktrelevanten Assoziationen und Ablenkungsversuchen sehr problematisch ist, die vor allem durch die möglichen Formen des Motivwandels noch erschwert werden. Doch muß eine unmerkliche Verschmelzung der Marktbeeinflussung mit dem redaktionellen Umfeld vermieden werden. Negatives Beispiel ist die nahtlose Einpassung der Werbeeinschaltungen in das Zeichentrickfilmprogramm für Kinder im nordamerikanischen Fernsehen am Samstagmorgen. In Zeichentrickfilmen präsentieren die Figuren aus den eben gezeigten Filmen in gleicher Gestik und Mimik Produkte für Kinder.

Haus, Kredit etc.). Hier zeigt sich die enge Verbindung zum geforderten größeren Verantwortungsbereich und Freiheitsspielraum für den Verkäufer (siehe oben S. 124).

bb) Kognitive Spannungsfaktoren

Die aktivierenden Spannungsfaktoren können das Verbraucherverhalten partiell erklären. Erst durch die Bewußtmachung und Kenntnisnahme der Umwelt und der eigenen Person und durch die kognitive Verarbeitung der Marktbeeinflussung und ihrer situativen Wirkung steuert der Verbraucher willentlich sein Verhalten im Rahmen der Produktverwirklichung. Bestehende oder aus der Beeinflussung resultierende Spannungen erfordern eine kurze Beschreibung auch dieser Determinanten.

Kognitive Prozesse haben ihren Ausgangspunkt in der Wahrnehmung. Wahrnehmung ist die bewußte, ¹⁾ gedankliche und verstandesgemäße Verarbeitung und Interpretation von Reizwirkungen. Die quantitative Verarbeitungskapazität läßt nur einen selektiven Informationsaufnahme- und -verarbeitungsprozeß zu. Dieser Prozeß vollzieht sich in starker Abhängigkeit vom subjektiv bereits gespeicherten Wissen, den daraus abgeleiteten Erwartungen und der subjektiven Aktivierung und Motivierung (Kroeber-Riel =1975= 148). Die Konkurrenz der Marktbeeinflussungsbotschaften zeigt die Notwendigkeit einer emotional-aktivierenden und kognitiven Aufmerksamkeit. Nicht von ungefähr werden der Adoptionsprozeß und die AIDA-Formel der Beeinflussungswirkung in der ersten Stufe durch die Aufmerksamkeit und Kenntnisnahme gekennzeichnet (vgl. Kotler =1974= 619).

Um Fehlwahrnehmungen zu vermeiden und eine schnelle und genaue Interpretation der Botschaft zu realisieren, muß die Marktbeeinflussung sich auf die subjektiven Voraussetzungen und Erwartungen des Verbrauchers bzw. seines Segments konzentrieren. Schablonenhafte und rollenkonforme Vorstellungen und Konnotationen werden in die Botschaftsstruktur und -gestaltung eingehen (siehe auch oben S. 60f und S. 62f). Daneben ist aber auch die Kreation eines eigenen Interpretationsrahmens für das angebotene Produkt denkbar. Die Unternehmung versucht dabei, ein dem Produkt entsprechendes eigenes Wahrneh-

1) Die Problematik der subliminalen bzw. unterbewußten Wahrnehmung und Informationsverarbeitung wird aufgrund ihrer in der Literatur stark angezweifelte Relevanz hier vernachlässigt (vgl. dazu Engel u. a. =1973= 223 f).

nehmungsfeld im Verbraucher zu formen. Diese Möglichkeit wird vor allem bei Verbrauchern mit nur schwachem Identitätsgrad ihres Rollenverhaltens erfolgreich sein.

Erst nach ihrer Wahrnehmung durch den Verbraucher kann die Marktbeeinflussung der Unternehmung zur Spannungshandhabung innerhalb der individuellen Kaufentscheidung herangezogen werden. Neben den jeweils situativen produkttypischen und persönlichkeitspezifischen Spannungen erlangen für das Entscheidungs- und Informationsverhalten auf der Verbraucherebene das Anspruchsniveau, das Risiko und die Dissonanzen des Verbrauchers besondere Bedeutung.

Das Anspruchsniveau ist der angestrebte Konsumstandard eines Individuums (Wiswede =1972= 106 ff) und Ausdruck des Leistungsstrebens des einzelnen. Unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale lassen das Anspruchsniveau differieren. Neben soziodemographischen Unterschieden und Persönlichkeitsmerkmalen wie beispielsweise Intelligenz und Selbstvertrauen (Kroeber-Riel =1975= 177) sind es vor allem das Streben nach Erfolg (achieve success) oder nach Sicherheit bzw. nach Vermeidung von Risiko (avoid failure), die das individuelle Anspruchsniveau und damit das Konsumverhalten prägen (Wiswede =1973= 74 f). So werden sicherheitsbewußte Verbraucher bei der Neueinführung eines Produktes kaum als Konsumpioniere agieren. Die Höhe des Anspruchsniveaus als qualitative und quantitative Anforderung an das Produkt ist in starkem Maße auch von der Sozialisation, der persönlichen Erfahrung und vom sozialen Druck der Referenzgruppen bzw. -personen abhängig und variiert demnach auch im zeitlichen Ablauf (vgl. dazu Kroeber-Riel =1977= 177). Erreicht oder übererfüllt der Verbraucher durch seine Kaufentscheidung das angestrebte Ziel (nicht), wird er im allgemeinen sein Anspruchsniveau höher-setzen (herabsetzen).

Jedes Abweichen vom Anspruchsniveau nimmt der Verbraucher als Spannung wahr. Die Marktbeeinflussung muß dem Verbraucher daher bei der Suche nach anderen niveaueadäquaten Konsumalternativen oder bei der Anpassung helfen. Die Notwendigkeit dafür kann sowohl vor als auch nach der Kaufentscheidung bestehen. Vor der Kaufentscheidung ist eine Verminderung des Anspruchsniveaus im allgemeinen durch die Wahrnehmung eines Kaufrisikos gegeben (Kroeber-Riel =1975= 177).

Jedes Verbraucherverhalten beinhaltet insofern ein Risiko, als sich aus dem Kaufentscheid nicht mit Sicherheit zu antizipierende Konsequenzen ergeben können (vgl. dazu Bauer =1973= 155). Risiko stellt die mögliche Abweichung der Bedürfnisbefriedigung von der subjektiven Bedürfniserwartung in quanti-

tativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht dar. Diese Spannung beeinflusst in ihrer subjektiv wahrgenommenen Form (Engel u. a. =1973= 59) das Verhalten der Letztverwender. In der Literatur werden mehrere Risikoarten unterschieden (vgl. zu Folgendem Engel u. a. =1973= 378 f):

- 1) Das finanzielle Risiko wächst mit der Höhe des Preises und der Verwendungszeit des Produktes oder der Dienstleistung. Dazu gehören sachliche Mängel wie frühzeitiger Verschleiß oder funktionelle Fehlleistung des Produktes (zuletztem vgl. Kroeber-Riel =1975= 186).
- 2) Das soziale Risiko betrifft vor allem die durch die soziologischen Faktoren beschriebenen Spannungselemente. Der soziale Druck wächst dabei mit der Sichtbarkeit des Produktes für die jeweilige Referenzgruppe oder -person.
- 3) Mit dem Gebrauch oder der Verwendung des Produktes kann auch ein physiologisches bzw. Gesundheitsrisiko verbunden sein, wie es sich beispielsweise beim Arzneimittelverbrauch erstellt.

Das Ausmaß des wahrgenommenen Risikos ist u. a. abhängig von der subjektiven Bedeutung des Produktes für den Verbraucher, der Dringlichkeit des Bedarfs und der Risikofreudigkeit des jeweiligen Verbrauchers.

Die Unterstützung der Marktbeeinflussung bei der Risikoreduktion wird ausser durch die Bereitstellung der Informationen auch durch eine vertrauensvolle Darstellung und Argumentation von Seiten des Herstellers z. B. durch eine Referenzgruppe oder -person ermöglicht (vgl. dazu Bauer =1973= 120).

Während das Anspruchsniveau und das Risiko vor der Kaufentscheidung des Verbrauchers die Spannungen erzeugen, entwickeln sich kognitive Dissonanzen im ursprünglichen Konzept von Festinger nur in der Nachentscheidungsphase (Festinger =1957=; =1973=). Aus diesem Grund werden sie auch hier als letzte Spannungskomponenten aufgeführt. Mittelpunkt dieses Konzepts sind die Kognitionen als Elemente dessen, was ein Individuum über sich, sein Verhalten und seine Umwelt weiß (Festinger =1957= 9). Kaufentscheidungen werden in Hinsicht auf diese Kognitionen getroffen, d. h. die durch den Erwerb des Produktes erwartete Belohnung oder Zufriedenheit der einzelnen Alternative ist ausschlaggebend. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, indem sich dem Verbraucher die Vorteile der nicht gewählten Alternative und/oder die Nachteile der realisierten Alternative stärker vergegenwärtigen, treten kogniti-

ve Dissonanzen auf (vgl. dazu Festinger =1973= 124). Das der Theorie zugrundeliegende Gleichgewichts- und Harmoniestreben der Meinungen, Einstellungen und Werte des Individuums (Festinger =1957) 260) wird das Individuum zur Spannungsreduktion motivieren (Festinger =1957= 3).

Die Beschränkung auf die Nachentscheidungsphase wurde in der Literatur zurückgewiesen (vgl. dazu die Diskussion bei Kroeber-Riel =1975= 134 ff) und kann aufgrund der Mehrstufigkeit des Entscheidungsprozesses im Rahmen des Konsumentenverhaltens (siehe oben S. 161) nicht aufrecht erhalten werden. Das begrenzte Informationsverarbeitungspotential und die selektive Wahrnehmung lassen Dissonanzen bereits vor dem eigentlichen Kaufakt entstehen (vgl. auch Wiswede =1973= 88 f; Raffée u. a. =1973= 19; Cundiff/Still =1971= 156). Diese Tatsache ließe es denkbar erscheinen, das Dissonanzmodell auf den gesamten kognitiven Spannungsbereich auszudehnen und somit auch die soziologischen Spannungskomponenten zu einem großen Teil mit einzubeziehen. Auch das Nichterreichen des Anspruchsniveaus kann als kognitive Dissonanz interpretiert werden, dessen Reduktion dann beispielsweise durch eine Änderung des Bezugssystems erfolgt (vgl. dazu Wiswede =1973= 74). Die Marktbeeinflussung der Unternehmung hat hier die Möglichkeit, durch die Beschreibung der Werte, des Sozialverhaltens und der Ziele einer anderen Bezugsgruppe bzw. eines anderen Marktsegments die Muß-, Soll- und Kannerwartungen gegenüber dem Verbraucher ihres Produktes zu verändern.

Bauer selbst interpretiert das Kaufrisiko bzw. die mit dem Kauf verbundene Unsicherheit als kognitive Dissonanz vor der Entscheidung (vgl. dazu Bauer =1973= 122).

Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen sind über das Ausmaß der kognitiven Dissonanzen und ihre Entstehung gemacht worden (vgl. dazu Engel u. a. =1973= 536 f). Zusammengefaßt kann gesagt werden, daß die Stärke der Dissonanz abhängig ist

- 1) von der Anzahl, Ähnlichkeit und Attraktivität der Kaufalternativen,
- 2) von der Freiwilligkeit und Unwiderrufbarkeit des Kaufes,
- 3) vom Mangel an Produktionsinformationen für die Kaufentscheidung und
- 4) vom Grad der Abweichung vom gewohnheitsmäßigen Kaufverhalten.

Die Marktbeeinflussung muß von vornherein vermeiden, durch falsche Aussagen und Übertreibungen zur Quelle von Dissonanzen zu werden. Auch die Möglichkeit einer gezielten Dissonanzenerzeugung, um mittels des Reduktionsmotivs des Verbrauchers eine bedarfsgerechte Verwirklichung zu erreichen, wird bis heute bestritten (vgl. dazu Raffée u. a. =1973= 64).

Für bestehende Dissonanzen müssen durch die Marktbeeinflussung auch Wege ihrer Reduktion aufgezeigt werden, z. B. durch die Verbesserung des Informationsstandes des Verbrauchers, durch die Schaffung einer glaubwürdigen und vertrauensvollen Sender-Empfängerbeziehung oder durch Kommunikation mit dem Verbraucher nach dem Kauf (vgl. dazu Hunt =1970= 46 ff). Das sollte insbesondere für Produkte mit geringer Vergleichsmöglichkeit für den Verbraucher oder für die unumgängliche Akzeptanz gewisser Produktnachteile durch den Konsumenten gelten.

Die Beschreibung der verbrauchertypischen Spannungsfaktoren kann nie einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Gerade die Dynamik und der dauernde Wandel der Gesellschaft ermöglicht nur eine skizzenhafte Darstellung der vielfach denkbaren Spannungsbeziehungen.

Aber ein zumindest partielles Verständnis der Komplexität der agglomerativen Verbraucherrolle und die Beachtung und Handhabung der Vielzahl der damit verbundenen Determinanten und Spannungen erleichtert der Marktbeeinflussung durch die Unternehmung, einen Beitrag für den letztlichen Erfolg einer bedarfsgerechten Produktverwirklichung zu liefern.

3) Gestaltungsinstrumente der Marktbeeinflussung

Auch auf der Verbraucherebene ist es Aufgabe der Marktbeeinflussung der Unternehmung, die Produktverwirklichung durch eine Handhabung der den Kaufabschluß behindernden Spannungsbeziehungen sicherzustellen bzw. zu fördern. Das Spannungsverhältnis kann dabei auch durch die fehlende Übereinstimmung von Erscheinungs- und Vorstellungsbild des Produktes beschrieben werden. Das Erscheinungsbild charakterisiert die vom Hersteller beabsichtigte Beschaffenheit des Produktes in seiner sachlichen und emotionellen Dimension. Das Vorstellungsbild stellt die subjektive Wahrnehmung des Produktes durch den Verbraucher dar und wird durch die Produkteigenschaften, durch die personalen Faktoren des Verbrauchers und die situativen Umweltbedingungen gekennzeichnet.

Die Produktverwirklichung ist von der Deckung dieser beiden Bilder bzw. der maximal vom Verbraucher tolerierten Abweichung abhängig. Die Marktbeeinflussung muß deshalb um die Beseitigung möglicher Divergenzen dieser beiden Bilder bemüht sein. Eine Veränderung des Erscheinungsbildes ist ebenso denkbar wie eine Veränderung des Vorstellungsbildes oder eine Überbrückung der Spannungen durch Incentives.

Die Analyse der Gestaltungsinstrumente setzt auch auf der Verbraucherebene direkt bei den Verhaltens- bzw. Rollenerfüllungsdeterminanten an, wie sie oben in den Verhaltensgrundlagen beschrieben wurden. Allein die Marktsegmentierung und ihre detaillierte Spannungsanalyse bieten die Grundlage einer nuancierten Verbraucheransprache und effektiven Produktverwirklichung. Diesem Sachverhalt soll kurz Rechnung getragen werden.

a) Marktsegmentierung als Aktionsgrundlage der Verbraucherbeeinflussung

In der Literatur wird überwiegend nur von einer Segmentierung der Nachfrage gesprochen (vgl. dazu Engel u. a. =1972=; Frank u. a. =1972=). Das der Marktsegmentierung zugrunde liegende Verbrauchermodell unterscheidet Käufer und Konsumenten ¹⁾ bezüglich ihrer soziodemographischen, sozialpsychologischen Merkmale und/oder ihrer beobachtbaren Verhaltensweisen. Innerhalb dieser verschiedenen Segmente treffen die Konsumenten ihre Kaufentscheidung als Reaktion auf ihren Bedarf und den Einsatz des Marketingsinstrumentariums in gleicher oder zumindest sehr ähnlicher Weise.

Es ist fragwürdig, ob allein durch persönlichkeitspezifische und soziologische Verbrauchermerkmale gekennzeichnete Segmente und Konsumententypen eine eindeutige Erklärung für produkt- und markenspezifische Entscheidungen liefern. Offensichtlich sind solche Entscheidungen auch durch Erwartungen hinsichtlich der Produktmerkmale geprägt. Der Markt - definiert als Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage - macht auch die Segmentierung des Angebots für eine effektive Produktverwirklichung erforderlich. Die Frage ist hier nicht, wie das Segment beschaffen ist, an welches das Produkt verkauft wird, sondern vielmehr, welche Produktmerkmale in das Produkt eingebaut werden müssen, um das Segment zu erreichen (zur Produktgruppensegmentierung vgl. z. B. Meffert =1977= 220 f).

1) Im Rahmen der Marktsegmentierung kann neben dem aktuellen und potentiellen Käufer auch der Verwender bzw. der Kaufbeeinflusser zur Zielgruppe gemacht werden (vgl. dazu Meffert =1977= 214).

Nicht alle Verwender eines Produktes oder einer Marke haben dieselben Erwartungen und Einstellungen, die für ihre Kaufentscheidung ausschlaggebend sind. Konsequenz ist die Integration beider Segmentierungsansätze, die auch für die Marktbeeinflussung gezieltere Ansatzpunkte für ein klares Herausstellen des segmentspezifischen Produktnutzens und eine abgestimmte Verbraucheransprache liefern.¹⁾ Für einzelne Segmente eines Produkt- oder Bedürfnismarktes werden segmentsspezifische Marktmodelle erstellt, die durch verschiedenartige Nutzen- und Belohnungserwartungsprofile charakterisiert sind. Diese Segmente unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Struktur, ihrer Einstellungs- und Verhaltensweisen.

Die Marktbeeinflussung muß sich in der Gestaltung ihrer Argumente, ihrer Medien etc. an den Anforderungen dieser Segmente ausrichten. Effektiver als isoliert erhobene Leser-, Hörer- und Zuschaueranalysen werden Untersuchungen der unterschiedlichen Mediakontakte bestimmter produktindividueller Segmente sein (vgl. Buchmann =1973= 54). Ansätze einer Kombination der Daten segmentspezifischen Beeinflussungsverhaltens mit traditionellen Werbeträgeranalysen stehen erst am Anfang (Buchmann =1973= 55), lassen aber eine Minimierung der Streuverluste und be- oder entstehender Spannungen erwarten. Je exakter die Datenerhebung, je segmentindividueller die Leistungserstellung und -vermittlung sind, desto deckungsgleicher können das Erscheinungs- und Vorstellungsbild sein und desto geringer ist die Relevanz der Marktbeeinflussung durch die Unternehmung zur Spannungshandhabung.

b) Verbraucherinformation

Eine verbesserte Produktverwirklichung wird vor allem durch eine gesteigerte Transparenz für den Verbraucher bei der Kaufentscheidung und der Produktverwendung erzielt. Diese Transparenz wird als Konsumtransparenz des Verbrauchers beschrieben (vgl. dazu Wiswede =1972= 227). Dabei darf nicht von der Utopie einer totalen Konsumtransparenz ausgegangen werden. Aufgabe der Marktbeeinflussung durch die Unternehmung kann es nur sein, einen möglichst hohen Transparenzgrad zu erzielen.

1) Eine schrittweise Entwicklung eines integrierten Segmentierungsansatzes findet sich in der nicht veröffentlichten aber katalogmäßig erfaßten und damit einsehbaren Diplomarbeit des Verfassers: "Grundlagen, Methoden und Probleme der Marktsegmentierung", Universität Freiburg 1973 (Betriebswirtschaftliche Bibliothek Nr. Da 666; vgl. ähnlich auch Meffert =1977= 222 f).

Ursache mangelnder und/oder fehlender Transparenz ist eine oft durch Hersteller- und Produktvielfalt, durch bewußte Produktverschleierung und ablenkende Werbung gekennzeichnete, für den Verbraucher unübersichtliche Angebotssituation. Sozialer Wandel und Wechsel in den Produktangeboten führt zu einer dauernden Veränderung der Bewertungsstrukturen (Wiswede =1972= 227). Neben die objektive Komponente der Unbestimmtheit aufgrund fehlender Informationen oder der Unsicherheit über mögliche Veränderungen im Zeitablauf tritt die subjektive Komponente fehlender Wahrnehmungs- und Verarbeitungskapazität des Verbrauchers.

Die Schwierigkeit für die Marktbeeinflussung durch die Unternehmung liegt in ihrer bis heute vergleichsweise geringen Qualität und Verlässlichkeit für den Verbraucher. An erster Stelle steht für ihn die eigene Erfahrung über Produkte und Einkaufsquellen. Diese, häufig durch Gewohnheitsverhalten und Dissonanzreduktion immunisierte, individuelle Präferenzskala (Wiswede =1972= 230 f und 335) muß objektiv nicht besonders verlässlich sein. Eine Verzerrung ist auch durch das Normen- und Sanktionssystem und die fremden Erfahrungen der Referenzpersonen und -gruppen gegeben. Die Unternehmungen haben versäumt, sich eine hinreichende Glaubwürdigkeit - auch mit Hilfe der Marktbeeinflussung - aufzubauen. Dabei sind gerade die Unternehmungen aufgrund ihres Zugangs zu den Massenmedien in der Lage, diesen Mangel an Transparenz zu vermindern.

Die für die Produktbeschaffung erforderliche Information kann in die Markt- und Gütertransparenz unterschieden werden. Dem Verbraucher erleichtert die Markttransparenz die Überschaubarkeit der Strukturen und Vorgänge auf dem Produktmarkt (vgl. zu Folgendem Wiswede =1972= 330).

Sie kann Informationen umfassen über

- die Verfügbarkeit des Produktes,
- die Vor- und Nachteile möglicher alternativer Bezugsquellen,
- die Marktabsichten der Marktpartner,
- die Konkurrenzsituation auch in Form der Angebotsvielfalt und der Existenz von Produktalternativen, Substituten und Surrogaten etc.

Demgegenüber kann die Gütertransparenz u. a. Einblick gewähren in

- das Bedürfnisbefriedigungspotential eines Produktes,
- die Qualität des Produktes und ihre relative Preisangemessenheit,
- die Begleitumstände des Kaufes z. B. in Form der Zahlungsbedingungen und Garantieleistungen,
- die richtige Behandlung der Produkte hinsichtlich ihrer Lagerung, ihres Gebrauchs oder ihrer Verwendung.

Die beschriebenen segmentspezifisch variierenden Spannungen und Erwartungen hinsichtlich der Produkte erfordern eine differenzierte Verbraucherinformation. Von wesentlicher Bedeutung ist in diesem Zusammenhang für viele Produkte neben ihrem instrumental Grundnutzen - der bei technisch hochwertigen Gütern oft schwierig zu beschreiben ist - ihr Zusatznutzen oder sozialer Wert für das Segment bzw. den Verbraucher. Die untrennbare Verbindung mit der gedanklich losgelösten sozio-emotionalen Dimension wird offensichtlich.

Eine solch spezifische Information kann in Form der Positionierung erfolgen, d. h. der sachlichen, emotionalen und wertmäßigen Einordnung des Produktes im Verhältnis zu den jeweiligen Mitbewerbern am Markt (vgl. dazu auch Rehorn =1976= 73 f). Je nach Konstellation der für das Segment ausschlaggebenden Entscheidungs- und Verhaltensfaktoren muß die Verbraucherinformation das Erscheinungsbild des Produktes und seine Eigenschaftsmerkmale in Relation bzw. in Einklang zu diesen Faktoren setzen. Für eine auf weitgehender Konsumtransparenz fundierte Kaufentscheidung, die durch ein Minimum an Spannungen für den Verbraucher gekennzeichnet sein soll, hat auch die durch Produktvergleich gewonnene Information Bedeutung.

Neben dem Vergleich durch subjektive bzw. individuelle Produkterfahrung tritt die Problematik vergleichender Verbraucherinformation durch die Marktbeeinflussung einer Unternehmung. Das Pro und Contra vergleichender Werbung, deren Gefahr sowohl in der Übermittlung sachlich unwahrer oder irreführender Information über das eigene und/oder das Mitbewerberangebot als auch in dem sich daraus ergebenden geschäftsschädigenden Einfluß auf den Markt liegen kann, soll hier nur kurz angesprochen werden.¹⁾

1) Im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten verstößt es in Deutschland gegen die guten Sitten (§ 1 UWG), in einem Produktvergleich den Hersteller oder die Marke der Konkurrenzprodukte kenntlich zu machen, wenngleich Anzeichen einer Veränderung, z. B. bei der Zigarettenwerbung durch die Gegenüberstellung der Nikotin- und Kondensatwerte zu beobachten sind. Das Gebot trifft insbesondere für Versuche zu, durch Imitationen oder Anlehnung die Produktvorteile der Mitbewerber in die eigene Beeinflussungsargumentation mit einzubeziehen bzw. durch Kritik der Konkurrenzangebote die eigenen Produkte aggressiv hervorzuheben (vgl. dazu Raffée =1969= 160). Allerdings kann der irreführenden und manipulativen Information durch die Konkurrenzanbieter Einhalt geboten werden. In diesem Zusammenhang kann auf die Vielzahl rechtlicher Bedenken hinsichtlich der Berichtigungswerbung oder erforderlicher Gegendarstellungen und deren Beweislast nur hingewiesen werden.

Nur ein Vergleich der Produkte auf Basis der vom Verbraucher als für seine Wahl entscheidend deklarerter Produkt- und Kaufentscheidungsmerkmale wird zu einer echten Produktverwirklichung führen (vgl. dazu auch Kroeber-Riel =1977= 100). Die Produktunterschiede müssen für den Verbraucher erkennbar und nachprüfbar sein (Raffée =1969= 160 ff), was beispielsweise für den Vergleich weitgehend homogener Produkte des täglichen Bedarfs Schwierigkeiten mit sich bringt.¹⁾

Verbraucherinformation ist darüber hinaus auch denkbar zur Aufklärung und Vorbereitung der Produktverwendung. Das gilt außer für erklärungsbedürftige hoch technisierte Produkte auch für eine bislang oberflächliche Produktverwendung durch den Verbraucher aufgrund mangelnden Wissens oder eines nur einseitigen selektiven Gebrauchs eines Produktes mit vielfältigen Gebrauchs- und Verwendungsmöglichkeiten.

Durch Marktbeeinflussung vermindertes Informationsgefälle beim Verbraucher muß als ein aktives Wettbewerbsselement angesehen werden. Der hohe Homogenitätsgrad der Marktsegmente, ihre hohe Stabilität und Konvergenz der Einstellungs- und Erwartungsprofile reduzieren das Auftreten soziologischer Spannungen. Gesteigerte Information vermindert die mit dem Kauf möglicherweise verbundenen Kaufrisiken und senkt die Gefahr einer Abweichung vom individuellen Anspruchsniveau ebenso wie die Entstehung von Dissonanzen in der Nachentscheidungsphase.

Wachsendes Vertrauen in eine sozial verantwortungsbewußte, informative Marktbeeinflussung durch die Unternehmung wird die Verlässlichkeit dieser Informationsquelle erhöhen. Auf diese Weise soll auch dem Wunsch nach einer aktiveren Gestaltung der Konsumentenrolle entsprochen werden, die einen mehr persönlich-individuellen Lebensstil ermöglicht (vgl. dazu Hillmann =1971= 113).

Die hierzu erforderliche Stärkung des Kritikvermögens und der Unabhängigkeit des Verbrauchers kann u. U. auch durch ein verstärktes Verbrauchertraining erreicht werden.

c) Verbraucher-Training

Der Vorwurf der Manipulation und Fremdbestimmung des Konsumverhaltens durch den Einsatz des Marketingsinstrumentariums der Unternehmung (vgl. z. B.

1) So wurde aber z. B. durch die Demonstration und Information über die qualitativen Produktvorteile der Chiquita-Banane als Markenartikel aus der bis dato homogenen Produktkategorie der Bananen herausgehoben.

Kroeber-Riel =1975= 395) findet seinen Niederschlag in unternehmensfeindlichen Meinungen, Einstellungen und Vorurteilen in der Öffentlichkeit. In Realität beeinflußt aber beispielsweise der soziale Zwang, der die Einhaltung bestimmter Konsumstandards und die Akzeptanz von Konsumnormen (Wiswede =1972= 287) verlangt, das Konsumverhalten in gleichem, wenn nicht weit- aus größerem Maße. Allerdings bedient sich heute die Marktbeeinflussung gerade dieses sozialen Zwanges, um den Absatz der Produkte zu forcieren.

Die Forderungen können auf die Vermeidung und Beseitigung dieser Fremdbestimmung und den Schutz vor Manipulation abzielen. Die Stärkung der Stellung des Verbrauchers im Marktgeschehen durch Verbraucherausbildung und -aufklärung wird allgemein in diesem Zusammenhang innerhalb der Verbraucherpolitik als Aufgabe des Staates bzw. damit beauftragter Organisationen oder Verbände gesehen (vgl. dazu Wiswede =1972= 305 ff). Dem kann allerdings entgegengehalten werden, daß diese Verbraucherpolitik selbst wieder als politische Fremdbestimmung des Konsums interpretiert werden kann. So zeigt eine amerikanische Studie aus dem Jahre 1969, daß 44 % der erwachsenen Amerikaner eine Kontrolle des Konsums durch die Regierung, nur 17 % durch die Gewerkschaften und gar nur 12 % durch die Industrie befürchten (Engel u. a. =1973= 625 f).

Wendet man sich wieder der Marktbeeinflussung durch die Unternehmung zu, muß in jedem Fall auf den bisher vernachlässigten grundlegenden Interessengegensatz zwischen den ökonomischen Zielen der Unternehmung und der Bedürfnisbefriedigung der Verbraucher hingewiesen werden.¹⁾ Dieser Sachverhalt ist häufig durch eine einseitige Interessendurchsetzung der Unternehmung gekennzeichnet, die jede Marktbeeinflussung als systematischen Versuch erscheinen läßt, das oft unkritische und wenig reflektierte Verhalten des Verbrauchers zur Zielerreichung auszunutzen. Beispielhaft kann auf den geplanten Verschleiß in Form physischer und psychischer Obsoleszenz hingewiesen werden (z. B. Glühbirne, Automotor, Mode und Styling), der zur Beschleunigung des Konsumwandels mit beiträgt.

Diese rasch sich wandelnde Umwelt und die zunehmende Orientierung unserer Gesellschaft an Werten wie Lebensqualität, soziale Gerechtigkeit und Ver-

1) Dieser Gegensatz wurde nicht innerhalb der Spannungsfaktoren der Verbraucherrolle eingereicht, da er vom Verbraucher selbst nicht als Spannung für seine Kaufentscheidung wahrgenommen wird. Erst das Verbrauchertaining wird hier verstärkend wirken, was mit ein Grund sein kann, daß die Unternehmen an der Verbrauchererziehung nicht interessiert sind. Entscheidend für eine Beurteilung dieser Verbraucherschulung wird die zukünftige Umweltdynamik sein.

antwortung, Umweltschutz oder Einsparung von Energie und/oder Rohstoffen muß für die Unternehmung heute zu einer Dominanz der auf Wandel, Innovation und Anpassung ausgerichteten Ziele führen (vgl. ähnlich Krüger =1972= 115 f). Individualisierungs- und Selbstverwirklichungsanforderungen werden die Unternehmung dazu führen, den Verbraucher noch stärker als mitbestimmenden Marktpartner zu berücksichtigen. Dieser unvermeidbaren Divergenz in den Unternehmungsinteressen kann die Unternehmung nur durch eine Spannungsoptimierung entsprechen (vgl. das Konzept des optimalen Konflikts bei Krüger =1972= 116 f).

Das wirft unter anderem die Frage auf, inwieweit die Unternehmung selbst an der Erziehung eines kritischen und mündigen Verbrauchers interessiert sein kann, die, wie auf der Verkäufer- und Handelsebene, eine verbesserte bedarfs- und verwirklichungsgerechte Entscheidungs- und Handlungsaktivität des Verbrauchers mitbewirkt. Aufgrund der damit verbundenen Wertentscheidung kann hier keine abschließende Beurteilung erfolgen. Jedoch können einige Aussagen über eine möglichst wirkungsvolle Ausgestaltung eines solchen Verbrauchertrainings gemacht werden.

Dieses Verbrauchertraining muß die Fehler bisheriger staatlicher und institutionell organisierter Verbraucherpolitik vermeiden, die im Phänomen der unterstellten Konsumentensouveränität begründet liegen.¹⁾ In der Realität ist der Konsument immer noch in der unterlegenen Situation. Unternehmungen realisieren ihr Zielsystem durch planmäßiges Entscheiden, das nicht direkt der persönlichen Bedürfnisbefriedigung dient. Dies steht in klarem Kontrast zur Kaufentscheidung des Verbrauchers, der neben einem rationalen Moment vor allem durch oft unrealistische subjektive Nutzeinschätzung beeinflusst

1) Diesem Phänomen liegt entweder ein faktisches Leitbild des souveränen Konsumenten zugrunde, bei dem der Verbraucher frei von fremden Einflüssen entscheidet, oder ein normatives Leitbild, bei dem der Verbraucher zu rationalerem Verhalten im Sinne eines Idealbildes gestaltet werden soll (Kroeber-Riel =1975= 391 f und 397 f). Diese Bilder des souverän entscheidenden Verbrauchers sind Bestandteil eines Großteils der Marketingliteratur. In beiden wird unterstellt, daß der Verbraucher nicht nur in einem Käufermarkt die dominierende Rolle spielt (Angehrn =1973 a= 301 f) und sich dem Marketingsinstrumentarium bewußt und mit freiem Willen aussetzt, sondern auch die Kaufentscheidung allein entsprechend seiner subjektiven Bedürfnisstruktur trifft (Kroeber-Riel =1975= 391). Eine solchermaßen geforderte souveräne Kaufentscheidung überträgt die Verantwortung allein auf den Verbraucher und entbindet somit die Unternehmung von jeglicher Anlastung möglicher Folgeschäden durch die Produktverwendung. Die Fragwürdigkeit dieses Zustandes aufzudecken, sollte u. a. aus der oben Analyse der Spannungsfaktoren innerhalb der Kaufentscheidung offensichtlich geworden sein (vgl. dazu auch Specht/Wiswede =1976 b= 15).

wird. Vernachlässigt wird zudem, daß die Verbraucher nicht alle Prozesse willentlich steuern und kontrollieren können.

Aufgrund der mangelnden Glaubwürdigkeit muß mit den Vorstellungen der Konsumentensouveränität gebrochen werden (Kroeber-Riel =1975= 396; =1977= 90 ff). Marketing, das als sozialer Prozeß Kontakte zwischen der Unternehmung und der Gesellschaft durch die Handhabung bestehender Spannungen und Divergenzen erstellt, beinhaltet für die Unternehmung vielmehr auch sozial- und ethisch-normative Verantwortung (Engel u. a. =1973= 618).

Für eine bedarfs- und marktgerechte Produktverwirklichung muß das Verbrauchertraining auf verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen aufbauen (so auch Kroeber-Riel =1977= 90 ff). Dabei muß der Verbraucher von der Verbesserungsfähigkeit seines Kauf- bzw. Konsumentenverhaltens überzeugt werden. Präsentation und Analyse bisheriger Konsumfehler und ihrer Folgeschäden für den Verbraucher oder seine Umwelt können eine aktivere Erfüllung der Konsumentenrolle initiieren. Das umfaßt Hinweise sowohl auf mögliche, mit dem Erwerb und der Verwendung des Produktes verbundene, Folgeschäden und Kosten als auch auf ihre Vermeidung bzw. Beseitigung.

Denkbar sind neben Wartungs-, Reparatur- und Betriebskosten zur Verwendung oder zum Gebrauch des Produktes oder den Finanzierungskosten eines Ratenkaufs zum Beispiel auch die mit übermäßiger Verwendung verbundene Umweltbelastung oder abnehmende Sicherheit. Das trifft in verstärktem Maße vor allem für Impulskäufe zu.

Überhaupt muß das Verbrauchertraining die unterschiedlichen Entscheidungssituationen beachten. Eine Erleichterung und Vereinfachung des Entscheidungsprozesses liegt im Interesse jedes Verbrauchers. Durch vereinfachtes Rational- oder Gewohnheitsverhalten bedingte Zeitersparnis wird solange höher eingeschätzt, als die durch die Produktverwendung erfolgte Belohnung die subjektiven Erwartungen deckt (Kroeber-Riel =1977= 95). Jede Reduktion subjektiv wahrgenommener Spannungen, wie beispielsweise das Kaufrisiko, ist ein Schritt zu einer solchen Vereinfachung. Die Verwendung segmentgerechter Kriterien wird die Spannungen vor allem auch für neu eingeführte, subjektiv bedeutungsvolle Produkte begrenzen.

Die Gefahr der Manipulation der Kaufentscheidung durch das Verbraucher-Training liegt in der jeweiligen Konditionierung ¹⁾ durch Lernprozesse,

1) Bei der klassischen Konditionierung nach Pawlow wird durch die Schaffung einer angenehmen emotionalen Atmosphäre bei der Produktpräsentation ein positives Gefühl für Produkt und Botschaft beim Empfänger assoziiert. Diese Konditionierung eines neutralen Reizes (Produkt) aktiviert und ver-

die zum Teil vom Verbraucher nicht bewußt erkannt werden. Die fälschliche Annahme einer existenten Konsumentensouveränität und die Interessengegensätze erklären auch weitgehend das Fehlen einer kauftechnischen und -psychologischen Unterweisung des Verbrauchers. Die möglichen Trainingsmethoden müssen Gegenstand zukünftiger Forschung sein. Sie werden allerdings durch die Komplexität und Vielfalt des individuellen Verbrauchers erschwert.

Durch Verbrauchertraining vergrößerte Verhaltenstransparenz und gewachsene Kauf- und Konsumqualifikation des Individuums werden die Individualisierung und Eigenständigkeit des Verbrauchers und damit auch der Abbau des sozialen Zwangs fördern. Es ist darüber hinaus denkbar, daß eine Kenntnis seiner Verhaltensdeterminanten und Handlungsweisen zu einer exakter durch den Verbraucher selbst bestimmbaren Bedürfnis- und Bewertungsstruktur führt. Ein diesen Anforderungen entsprechendes Produktangebot kann über eine verbesserte Produktverwirklichung und Zufriedenheit des Verbrauchers auch den Unternehmungserfolg sichern und fördern. Mehr Verständnis, auch für die Interessengegensätze, wird die Fehlwahrnehmungen verringern und zur Spannungsoptimierung für die Produktverwirklichung beitragen.

d) Ausgestaltung der situativen Umgebung

Die Unternehmung muß den Verbraucher auch bei der direkten Erfüllung seiner Konsumentenrolle innerhalb der Produktverwirklichung unterstützen. Die kommunikative Betreuung der Kaufentscheidung des Verbrauchers kann das Auftreten plötzlicher Zweifel und Kaufhindernisse verhindern. Die Unterscheidung in die Kaufentscheidung und die eigentliche Produktverwendung läßt unterschiedliche Ausprägungsformen für die Marktbeeinflussung in Betracht kommen, die in Abhängigkeit von der jeweiligen Entscheidungsform und dem jeweiligen Produkt zu sehen sind. Selbstverständlich wird die Marktbeeinflussung auch durch die Markt- und Konkurrenzsituation und das Handlungsvermögen der Unternehmung in bezug auf den Handel bestimmt.

Fortsetzung Fußnote 1) von Seite 187: ändert die Emotionen und Einstellungen vor allem zu Beginn einer Kaufentscheidung und führt zu Handlungsaktivitäten (vgl. Engel u. a. =1973= 227 ff; Kroeber-Riel =1975= 203 ff). Die instrumentelle Konditionierung nach Skinner basiert im Gegensatz dazu auf der verhaltensstärkenden Wirkung von Sanktionen. Ihr Erklärungswert korrespondiert mehr mit einem aktiven Entscheidungsprozeß des Verbrauchers, der bei zunehmender Verstärkung nach der Entscheidung zur Habitualisierung in Form der Marken- und/oder Ladentreue führen kann (vgl. Rüttinger u. a. =1974= 156 f; Engel u. a. =1973= 230 f; Kroeber-Riel =1975= 206 ff).

Je nach Wahl der Absatzform entspricht die Kaufsituation des Verbrauchers weitgehend den beschriebenen Verkaufssituationen auf der Verkäufer- oder Handelsebene. Direkte Zielgruppe ist hier der Verbraucher als Endstufe im Produktverwirklichungsprozeß. Die Entscheidungssituation wird durch die Gestaltung und Atmosphäre des Kaufortes mitgeprägt. Die Erwartungen einzelner Verbrauchersegmente können sich dabei wesentlich unterscheiden (vgl. Fußnote 1) S. 150). Hersteller und Handel müssen ihre Maßnahmen einer kommunikativen Betreuung des Kunden aufeinander abstimmen, um auf diese Weise Spannungen zu vermeiden. Dies wird von besonderer Bedeutung für Produkte mit großem Zusatznutzen in Form des Prestiges oder der sozialen Geltung sein.

Bei erklärungs- und überzeugungsbedürftigen Produkten ¹⁾ in Form der shopping und specialty goods kann weitgehend von einem Rationalverhalten bei der Kaufentscheidung ausgegangen werden. Der Verbraucher sucht das Verkaufsgespräch und erwartet dort die sachliche, emotionale und wertmäßige Harmonie für seine Kaufentscheidung. Planungs-, Informations- und Kaufunterlagen in Form von Katalogen, Prospekten, Markt- und Testübersichten können den Konsumenten bei seiner Kaufentscheidung unterstützen und eventuell durch Fehlwahrnehmungen oder mangelnde Information des Verkäufers entstandene Mißverständnisse beseitigen. Besondere Bedeutung gewinnen diese Unterlagen im Verbund mit Sales Manuals und Sales Folders (siehe oben S. 116 und S. 152) bei Nichtvorrätigkeit und fehlender Demonstrationsfähigkeit des Produktes, die eine Vor- oder Katalogbestellung erfordern.

Besonders bei Produkten mit selektiver Distribution kann die Herstellerunternehmung dem Verbraucher die Kaufentscheidung erleichtern, indem sie ihm beim Auffinden der möglichen Einkaufs- und Bezugsquellen, z. B. durch Anzeigen-, Prospekt- oder Briefwerbung, hilft (vgl. dazu Richter =1968= 256).

In vielen Fällen muß für eine bedarfsgerechte Produktverwirklichung dem Verbraucher die Verwendung und Handhabung des Produktes erklärt werden. Während der Verkäufer den Gebrauch eines Produktes meist nur vor der Kaufentscheidung demonstriert, läßt die Gebrauchs- und Anwendungsanweisung bzw. die Anleitung zur Verwendung und Behandlung des Produktes den Verbraucher in der Verwendungssituation nicht allein. Diese Unterlagen können mögliche Risi-

1) Bei der Erklärungsbedürftigkeit des Produktes ist dem Verbraucher der Nutzen, nicht aber die Handhabung und Verwendung bekannt. Bei überzeugungsbedürftigen Produkten muß der Verbraucher vom Nutzen der Produkte überzeugt werden (vgl. dazu Döppner =1977= 175).

ken und Folgeschäden und damit verbundene Unzufriedenheit und Dissonanz beim Verbraucher vermeiden oder zumindest vermindern. Ihre Bedeutung wächst mit dem Grad, in dem immer mehr dieser erklärungs- und überzeugungsbedürftigen Produkte über die Selbstbedienung oder den Versand bezogen werden können.

Die Problematik des Wirkungsverlustes der Marktbeeinflussung durch die Unternehmung aufgrund der vielfältigen Handelszwischenstufen kann den Einsatz von Propagandisten und Merchandisern als wirkungsvoll für eine bedarfsgerechte Produktverwirklichung erscheinen lassen. Je nach Produkt versuchen Propagandisten, durch die Verteilung von Kostproben und Mustern, durch Information, Beratung und Produktdemonstration den Verbraucher direkt in Kontakt mit dem Produkt zu bringen (vgl. zu ihrem Einsatz Döppner =1977= 113 ff). Auf diese Weise wird dem Verlust von Verkaufsargumenten vorgebeugt und das Erscheinungs- und Vorstellungsbild unter Umständen eher zu einer kaufauslösenden Deckung gebracht. Merchandiser sorgen dagegen vor allem in Supermärkten, Cash-and-Carry-Betrieben oder Verbrauchermärkten für verkaufsaktive Regal- und Stapelplätze, d. h. ihre Aufgabe ist die sicht-, griff- und verkehrsgerechte Platzierung und attraktive Darbietung der Produkte am Ort des Verkaufs (vgl. Döppner =1977= 41 f).

Gerade in der unpersönlichen Atmosphäre der Selbstbedienungsgeschäfte gewinnt die Attraktivität des Produktangebots und die aktionsorientierte emotionale Atmosphäre des Produktplatzes für die Kaufentscheidung an Bedeutung. Hier ist es vor allem das Displaymaterial, das den Kunden im Augenblick der Kaufentscheidung nicht allein läßt (Hänel =1974= 93). Sonder-, Zweit- und Bedarfsplatzierungen stärken die Marktbeeinflussung, indem sie die kommunikative Wirkung des Produktes und/oder seiner Verpackung ergänzen. Dem Verbraucher werden auf diese Weise in Vergessenheit geratene Bedürfnisse oder Werbeappelle wieder gegenwärtig oder neue, unbekannte Bedürfnisse präsentiert. Hier liegt eine der Ursachen des hohen Anteils ungeplanter Käufe in Selbstbedienungsläden. Trotz der unterschiedlichen Meßverfahren zur Ermittlung ungeplanter Käufe (vgl. dazu Engel u. a. =1973= 512 f) können die Ergebnisse einer amerikanischen Studie zumindest Hinweise auf die Bedeutung dieses Einkaufsverhaltens geben. Im Durchschnitt sind demnach 49,9 % aller Käufe im Supermarkt ungeplant, und diese Rate liegt für Tiefkühlkost (61,4 %), Gebäck (58,5 %), Haushaltsbedarf (56,5 %), Getränke (51,7 %) noch höher (vgl. dazu Engel u. a. =1973= 508 f). Das läßt die Annahme zu, daß vor allem Produkte des täglichen Bedarfs (convenience goods), deren Kauf oft zu einem Gewohnheitsverhalten geworden ist, durch die Sichtbarmachung des Pro-

duktes am Verkaufsort z. B. durch Displaymaterial in ihrem Absatz und damit in ihrer Produktverwirklichung gefördert werden können (ähnlich Still/Cundiff =1969= 471). Inwieweit diese Ergebnisse auf deutsche Verhältnisse und andere Produktkategorien übertragen werden können, bedarf der empirischen Überprüfung.

Eine attraktive und übersichtliche Gestaltung der beschriebenen situativen Marktbeeinflussungselemente erleichtert dem Verbraucher die Kaufentscheidung und die Produktverwendung und kann somit einen kleinen aber wichtigen Baustein für eine bedarfsgerechte Produktverwirklichung liefern.

e) Verbrauchermotivation

Für die Marktbeeinflussung durch die Unternehmung ist das Ziel jeder Verbrauchermotivation die Initiierung und Aktivierung einer positiven Kauf- und Verwendungsentscheidung des Verbrauchers und die damit verbundene Handlungssteuerung. Information, Training, Einstellungsänderung, situative Ausgestaltung etc. sind letztlich nur Mittel und Wege zu diesem Ziel. Das Hauptaugenmerk liegt auf dem mit dem Produkt verbundenen Versprechen, den Verbraucher durch den Erwerb und die Verwendung dieses Produktes im Rahmen seiner Bedürfnis- und Erwartungsstruktur zu belohnen.

Innerhalb der Marktsegmente werden die Verbraucher einem Produkt oder einer Marke positiv, gleichgültig oder ablehnend gegenüberstehen. In den Verhaltensgrundlagen wurde dieser Sachverhalt durch die Verhaltenstendenzen der Appetenz und der Aversion beschrieben (siehe oben S. 83f). Erst die Erreichung eines bestimmten Toleranzniveaus wird den Verbraucher zum Kauf und zur Verwendung des Produktes veranlassen. Wiswede unterscheidet drei Untergruppen innerhalb des potentiellen Abnehmerkreises: die Anhänger, die Indifferenten und die Ablehner des Produktes (vgl. zu Folgendem auch Wiswede =1973= 187 ff).

Wesentliche Aufgabe der Verbrauchermotivation ist die Aktivierung und Handlungssteuerung jener unentschlossenen Verbraucher, deren Motivkonstellation oder Vorstellungsbild nicht mit dem Erscheinungsbild des Produktes übereinstimmt. Neben der Veränderung des Erscheinungsbildes kann die Marktbeeinflussung auch um eine bewußte Steuerung des verbraucherinternen Motivkonfliktes bemüht sein (Wiswede =1973= 191).

Versuche der gezielten Veränderung der Motiv-, Verhaltens- und Einstellungsstruktur gelten bis heute als wenig effektiv und vor allem kaum prognosti-

zierbar (vgl. dazu Engel u. a. =1973= 325 - 348). Geringe Veränderungen des Verhaltens, die mehr Affinitäten auf das Produkt lenken, müssen daher bereits als Erfolg angesehen werden (Wiswede =1973= 191). Die Ursache liegt wiederum in dem vergleichsweise geringen Vertrauen, das in die Verlässlichkeit der Beeinflussung durch die Unternehmung gesetzt wird. Für die Unternehmung bleibt die Veränderung des Erscheinungsbildes.

Die Verbrauchermotivation vermeidet soziologische und psychologisch bedingte Spannungen für den Verbraucher durch die Verwendung segmentgerechter Konsumleitbilder, mit denen sich die Verbraucher identifizieren oder denen sie nachstreben können. Solche Leitbilder werden durch Wert- und Normvorstellungen (z. B. Tüchtigkeit), durch Rollenstereotype (z. B. die typisch sportliche Frau) und ihre spezifischen Ausformungen der Bezugsgruppen oder -personen (z. B. Freunde) geprägt (vgl. dazu Wiswede =1972= 22 f; Meffert =1977= 132 f).

Für eine bedarfsgerechte Produktverwirklichung müssen diese Bilder dem Wesen des Produktes entsprechen, dem Verbraucher eine Identifikation leicht machen und diese Identifikation belohnen und somit verstärken (Wiswede =1973= 183). Daß diese Segmente hinsichtlich ihrer Kaufkraft, Nachfrage, Größe und Homogenität den Mindestanforderungen zur Realisation des Zielsystems der Unternehmung genügen müssen, soll hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt werden. Dabei darf nicht übersehen werden, daß diese Leitbilder sich parallel zum sozialen Wandel der Gesellschaft stetig verändern. Die Marktbeeinflussung muß sich dieser Entwicklung anpassen, hat dabei aber zugleich die Möglichkeit, durch die Gestaltung und Veränderung der Leitbilder mittelbar auf diese Entwicklung und damit auch das Konsumverhalten Einfluß zu nehmen. Das gewinnt vor allem in bezug auf die verstärkt bestehenden Individualisierungs- und Selbstverwirklichungsanforderungen an Bedeutung.

Die Verbrauchermotivierung der Anhänger muß vor allem das Appetenzniveau aufrecht erhalten und zur Rechtfertigung einmal getroffener Kaufentscheidungen beitragen. Das entspricht weitgehend einer kognitiven Dissonanz- bzw. Spannungsreduktion. Während die motivierende Wirkung von Dissonanzen vor Kaufentscheidungen aufgrund ihrer geringen Steuer- und Kontrollierbarkeit angezweifelt wird (vgl. dazu Raffée u. a. =1973= 64 ff), wird ihre Bedeutung vor allem der Nachentscheidungsphase zugeschrieben. Es ist Aufgabe der Marktbeeinflussung - abgesehen von dem Bestreben, solche Dissonanzen erst gar nicht entstehen zu lassen -, dem Verbraucher die Wege einer Dis-

sonanzreduktion aufzuzeigen. Der Annahme, daß sich ein Individuum immer um eine Bestätigung seiner Entscheidungen bemüht (Rüttinger u. a. =1974= 153), kann durch die Herausstellung der größtmöglichen Attraktivität des Produktangebots entsprochen werden (vgl. Festinger =1957= 83). Das wiederholte Aufzeigen spezifischer Produktvorteile, der Verwendung des Produktes durch die Individuen des Konsumleitbildes oder der Entsprechung des Produktes mit dem Anspruchsniveau ermöglichen die spannungsreduzierende Höherbewertung einer gewählten Produktalternative. Hunt zeigt die Möglichkeit, diesen Effekt bei bedeutenden Produkten auch durch eine individuelle Rückfrage per Brief oder Telefon nach einer bestimmten Verwendungszeit zu erreichen (vgl. Hunt =1970= 46 ff).

Inwieweit sich der Einsatz finanzieller Mittel für die Marktbeeinflussung lohnt, die Ablehner einer Marke innerhalb eines segmentspezifischen Marktmodells von ihrer Vorteilhaftigkeit zu überzeugen und einen Wechsel zu initiieren, kann nur von Fall zu Fall entschieden werden. Die damit verbundene Problematik der Stärke der Markentreue wird in der Literatur zu widersprüchlich behandelt, um hier aussagekräftige Ausführungen machen zu können (vgl. zur Markentreue z. B. Engel u. a. =1973= 547 - 575).

Wird durch das Produkt selbst und die bisher aufgezeigten Möglichkeiten der Marktbeeinflussung keine kaufauslösende Deckung der Erscheinungs- und Vorstellungsbilder erreicht, können zusätzlich die Incentive-Promotions zur Überbrückung der noch bestehenden Spannungen eingesetzt werden. Ihre zunehmende Bedeutung im Rahmen der Marktbeeinflussung verdanken die Incentive-Promotions vor allem ihrem Effekt einer kurzfristigen Umsatzsteigerung des Produktverkaufs in einem durch wachsende Angebotsvielfalt und steigenden Druck von Seiten des Handels gekennzeichneten Markt (vgl. dazu Strang =1976= 117 ff). Die Vielzahl ihrer Gestaltungsmöglichkeiten (einen guten Überblick bietet Hänel =1974=) beruht auf den vielfältigen Möglichkeiten, den imaginären Nutzenwert eines Produktes für den Verbraucher zu erhöhen bzw. das Erscheinungsbild des Produktes abzurunden (siehe auch oben S.22). Inwieweit die wesentlichen Incentive-Promotions auch als mögliche Instrumente der Spannungshandhabung Verwendung finden und interpretiert werden können, soll kurz untersucht werden. In diesem Zusammenhang kann nicht auf die rechtliche Problematik einzelner Aktionen Rücksicht genommen werden. Zum einen wird dies an anderer Stelle ausführlicher und fachkundiger getan als es hier möglich wäre (siehe z. B. Hänel =1974=; Bülow =1975 a, b=), zum anderen muß heute nahezu jede einzelne Aktion auf ihre spezifische wettbewerbsrechtliche Adäquanz geprüft werden.

Produktpromotions (vgl. dazu Hänel =1974= 31 - 41) ermöglichen dem Verbraucher eine meist kostenlose oder sehr preisgünstige Produkterfahrung. Neben einer weitgehenden Risikoreduktion vor dem Kauf - bei Arzneimitteln bleibt natürlich das Verwendungsrisiko bestehen - können auf diese Weise auch mögliche Dissonanzen in der Nachentscheidungsphase von vornherein vermieden werden. Bei Nichtverwendern kann durch eine direkte Produkterfahrung möglicherweise das Bewertungs- und Nutzenerwartungsprofil verändert werden, indem Vorurteile und Vorbehalte durch die Verwendung selbst abgebaut werden. Um nur das gewünschte, am Produkt interessierte, Segment anzusprechen, kann die Produktprobe auch erst durch die Einsendung eines Anforderungsgutscheins oder die Bezahlung einer Schutzgebühr selektiv zugestellt werden. Im letzteren Fall werden allerdings Ablehner des Produktes nicht gewonnen werden können.

Sonderpreisaktionen mit unmittelbarem oder verzögertem Preisvorteil, z. B. in Form von Preisnachlässen, Wertgutscheinen oder Rabattmarken, vermindern die mit der Entrichtung des Preises verbundene Aversion (vgl. dazu etwa Wiswede =1973= 98) bzw. die subjektive Risikowahrnehmung des Verbrauchers. Gerade Preisreduktionen haben aber auch spannungserzeugende Effekte, die nicht vernachlässigt werden dürfen. Viele Verbraucher, die Produkte zum "normalen Preis" erworben haben, empfinden den durch eine Sonderpreisaktion entgangenen Vorteil als Dissonanz. Sich ständig wiederholende Preisaktionen schaden im allgemeinen einer Produktprofilierung (Hänel =1974= 148) und führen eher zu Hortungskäufen des Verbrauchers als zu einem Mehrverbrauch (vgl. auch Spillard =1966= 97). Das gilt weniger für saisonale Aktionen, die vom Verbraucher eingeplant werden können, wie beispielsweise Schlußverkäufe oder Billigpreisaktionen für Skier im Sommer.

Zugabe-Promotions (vgl. dazu Hänel =1974= 58 - 75) in Form kostenloser oder preisgünstiger Zusatzangebote, die je nach rechtlicher Lage mit oder ohne ein- bzw. mehrmaligem Produktkauf verbunden sind, gewinnen stark an Bedeutung (Mahany =1976= 39). Denkbar sind vor allem erst durch die Produktverwendung gebrauchsfähig werdende Zugaben (z. B. Zusatznutzen der Verpackung oder in Schokolade verpacktes Kinderspielzeug). Durch die Aktivierung anderer Bedürfnisse sollen bestehende Divergenzen überbrückt werden. Für die Produktverwirklichung ist die Wirkung dieser Incentives sehr zweifelhaft und damit bedenklich. Allein durch den Wert der ablenkenden, häufig nicht einmal produktbezogenen Belohnung dieser Incentives wird versucht, das Interesse auf die beworbenen Produkte zu lenken. Nicht mehr das Produkt, sondern die Zugabe wird eigentlich gekauft. Zumindest sollte die

Zugabe oder das Zusatzangebot in einer thematisch assoziativen Verbindung mit der Beeinflussungskampagne, dem beworbenen Produkt, der Unternehmung oder komplementären Produkten stehen (vgl. dazu Bobowski =1976= 44; Elliot =1976= P8).

Viele Zusatzangebote in Form der Self-liquidator, d. h. Produkte, die vom Verbraucher zum Selbstkostenpreis erworben werden können, stehen im täglichen Preisvergleich und müssen mit einem entsprechenden Preisvorteil verbunden sein, um erfolgreich zu bestehen (Young =1976= 56). Sie lenken in starkem Maße aber auch vom eigentlich zu fördernden Produkt ab (Hänel =1974= 71). Inwieweit beispielsweise der Zugabenstreit der deutschen Kaffeeröstereien zu einer Verbesserung des imaginären Produktwertes für den Verbraucher beigetragen hat, bleibt äußerst zweifelhaft.

Sicher sind in unserer Wohlstandsgesellschaft viele Produkte des täglichen Lebens von so selbstverständlichem Charakter, daß von ihnen weder Informationen noch Motivationen ausgehen (vgl. ähnlich Döppner =1977= 161 ff). Entscheidend für ihren Erwerb wird in vielen Fällen der Sympathievorsprung gegenüber den Konkurrenzprodukten. Entscheidend werden daher zunehmend Incentives, die dem Verbraucher eine aktivere Rolle zuordnen (Döppner =1977= 162). Hier bietet sich die Chance, diesen Sachverhalt mit dem Wunsch nach einer größeren Autonomie der Konsumentenrolle zu verbinden (zur Autonomie vgl. Hillmann =1971= 114). Wettbewerbe bieten ein geeignetes Instrument sowohl die Produktverwirklichung zu unterstützen, als auch zur Konsumentenerziehung und -information beizutragen. Lotterien erfordern keine besonderen Aktivitäten von Seiten des Verbrauchers und sind daher abzulehnen. Rätsel- und Leistungswettbewerbe führen den Verbraucher durch das Lernen von Kauf- und Verwendungsanlässen oder Werbeinhalten in Form von Slogans, Markennamen oder Produktversprechen an das Produkt, den Verkaufsort oder zumindest die Werbebotschaft heran. Jede unsachliche Beeinflussung und Irreführung des Verbrauchers, z. B. durch übertriebene Anlockung oder psychischen Kaufzwang, ist dabei unzulässig (Döppner =1977= 164 f). Auf diese Weise können Verbraucher über produkttypische Motive, Einstellungen und Nutzenerwartungen informiert, soziologische Spannungen und kognitive Dissonanzen vermieden und Risikobedenken zerstreut werden. Der Informationsinhalt der Incentive-Aktionen kann die Lern- und Erfahrungsprozesse der Verbraucher verstärken und durch qualitative und quantitative Intensivierung und zusätzliche Aufmerksamkeitswirkung die Spannungsfaktoren beeinflussen.

Entscheidend ist auch hier wie bei der Verkäufer- und Handelsebene die originelle Idee und die Attraktivität der Preise. Auch hier sind materielle Preise dann besonders wirkungsvoll, wenn es sich um austauschbare Luxusgegenstände handelt, die zumindest einen hohen Erlebnis- und/oder Erinnerungswert besitzen (vgl. Döppner =1977= 163). Neben Reisen oder den durch die Aktion beworbenen Produkten sind vor allem Preise denkbar, die mit dem Produkt oder der das Preisrätsel initiiierenden Unternehmung thematisch oder assoziativ verbunden sind.

Als letzte Kategorie bieten die Publicity-Aktionen die Möglichkeit, durch die Beteiligung an Messen und Ausstellungen und die Durchführung eigener betriebsinterner oder externer Schauveranstaltungen und über die Pflege der Beziehungen zu den meinungsbildenden Organen, den Abnehmern und Verbrauchern die bestehenden Spannungen mittelbar zu beeinflussen. Gesteigerte Glaubwürdigkeit und wachsendes Vertrauen in die Unternehmung unterstützt die Produktverwirklichung, indem sie jenes Klima schafft, das die angestrebte Zielgruppe erwartet. Eine Unternehmung, die als technisch fortschrittlich, wirtschaftlich solide und qualitätsbewußt gilt, beeinflußt durch diese Tatsache den Verkauf seiner Produkte insoweit, als diese mit Vertrauen gekauft werden können.

D Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Die Untersuchung befaßt sich mit den Grundlagen, Methoden und Problemen der Marktbeeinflussung durch die Unternehmung.

Die Herleitung des Marketingbegriffs zeigt, daß jeder Austausch und damit jede Verwirklichung von Produkten ohne eine vorherige Verständigung und Überbrückung informatorischer Spannungen undenkbar ist. Die Marktbeeinflussung durch die Unternehmung beschreibt die kommunikative Betreuung des Produktes nach seiner Erzeugung bis zu seiner Letztverwendung. Sowohl die zunehmende Anzahl der Ausprägungsformen des Handels, seine wachsende Selbstständigkeit und anhaltende Konzentrationstendenzen als auch die zunehmende Differenzierung der Konsumentenbedürfnisse, die stete Steigerung des individuellen Anspruchsniveaus und die fehlende Konsumtransparenz erschweren diese kommunikative Betreuung. Diese Faktoren lassen die alleinige Beeinflussung des Letztverwenders durch die Unternehmung als nicht mehr ausreichend für eine bedarfsgerechte Produktverwirklichung erscheinen.

Die Arbeit versucht, einen Beitrag zu einer Analyse und Durchdringung des Phänomens dieser Marktbeeinflussung zu leisten, der auch wesentliche, dem Letztverwender vorgelagerte Entscheidungssituationen dieses Verwirklichungsprozesses umfaßt. Die Vielschichtigkeit dieses Komplexes führt zwangsläufig zu einer Beschränkung der Untersuchung auf einige wesentliche Komponenten. Die wichtigsten Teilergebnisse sollen anhand des Untersuchungsvorganges nachgezeichnet werden.

Die Aktions- und Koordinationsgrundlagen zeigen, daß Marketing als Weg zur Zielerreichung der Unternehmung auch als Handhabung qualitativer, quantitativer, räumlicher, zeitlicher und informatorischer Spannungen interpretiert werden kann. Die Analyse der in der Literatur und Praxis genannten einzelnen Beeinflussungsinstrumente wie Werbung, persönlicher Verkauf etc. wird durch die kommunikative Komponente des Produktes und der Verpackung ergänzt. Diese instrumentelle Untergliederung wird aber wegen der gemeinsamen kommunikativen Basis und ihrer fließenden Grenzen für eine Untersuchung problematisch.

Die hier vorgenommene weitergehende Verwendung des Kommunikationsmodells soll die Strukturen und Prozeßabläufe der Marktbeeinflussung beschreiben und erklären. Legt man der Kommunikation die Tatsache zugrunde, daß sie das Entscheidungs- und Handlungsverhalten der Empfänger mitprägen will, muß für die Gestaltung der Marktbeeinflussung neben den möglichen Kanälen, neben den Funktionen und Strukturen der Botschaft vor allem der Empfänger und sein

Verhalten besondere Bedeutung gewinnen. Hinsichtlich der Fülle denkbarer Kommunikationsschaltungen im Rahmen des Produktverwirklichungsprozesses wurde für die Untersuchung angenommen, daß eine Konzentration auf die Verkäufer-, die Handels- und die Verbraucherebene sinnvoll ist.

Die durch die Marktbeeinflussung angestrebte Mitgestaltung des Entscheidungs- und Handlungsverhaltens muß direkt an dem durch Ziele, Motive, Fertigkeiten, Fähigkeiten und situativen Gegebenheiten determinierten Verhalten ansetzen. Die verhaltensorientierte Erörterung erfolgt gedanklich am Modell des Rollenkonzepts, das durch eine inhaltliche und umfangmäßige Erweiterung auf den Produktverwirklichungsprozeß übertragen wird. In Anlehnung an konflikttheoretische Überlegungen innerhalb von Unternehmung und Distributionssystemen und an die Herleitung des Marketing zur Spannungsüberbrückung wird die Rollenerfüllung auf den einzelnen Ebenen als ein um Spannungshandhabung bemühtes und nach weitgehender Harmonie bzw. Spannungsoptimierung strebendes Entscheidungs- und Handlungsverhalten der jeweiligen Akteure interpretiert. Eine vollständige Spannungsreduktion muß dabei aufgrund der vielfältigen Interessengegensätze als nicht realistisch und wünschenswert angesehen werden.

Auf der Basis dieser im ersten Teil der Arbeit dargestellten Grundlagen werden im zweiten Teil im einzelnen die wesentlichen Spannungsfaktoren auf den verschiedenen Ebenen der Produktverwirklichung herausgearbeitet. Abstrahiert von der weitgehend ungelösten Problematik der empirischen Meßbarkeit der Spannungsfaktoren werden

- die von außen an den Rollenträger herangetragen und
 - die innerhalb des Rollenträgers entstehenden Spannungen
- unterschieden.

Auf der Verkäuferenebene ist das Ausmaß der organisationalen und der verkäufertypischen Spannungen stark durch die Persönlichkeit des Verkäufers bestimmt.

Auf der Handelsebene resultieren die wesentlichen Spannungen aus dem durch Ziel-, Macht- und Kommunikationsspannungen gekennzeichneten Hersteller-Händlerkonflikt und den internen Spannungen der Handelsunternehmung.

Auf der Verbraucherebene werden soziologische und psychologische Spannungsfaktoren unterschieden. Die Bedeutung aktivierender und kognitiver Spannungen muß im Bezug zum situativen Entscheidungsverhalten und den persönlichkeitspezifischen Determinanten gesehen werden.

Die Unternehmung erreicht die Mitgestaltung eines der bedarfsgerechten Produktverwirklichung entsprechenden Verhaltens auf der Verkäufer-, Handels- und/oder Verbraucherebene durch die kommunikative Handhabung dieser Spannungen. Dabei werden im einzelnen vier Ansatzpunkte gewählt:

- 1) Die Information ist um erhöhte Transparenz hinsichtlich des Sinns und Zwecks des Produktes bemüht.
- 2) Die fachliche Qualifikation für das Entscheidungs- und Handlungsverhalten kann durch verhaltenstechnische und -psychologische Schulung gesteigert werden.
- 3) Planungs-, Informations- und Displaymaterial unterstützt den spannungshandhabenden Charakter der Marktbeeinflussung in der Entscheidungs- und Handlungssituation.
- 4) Information, Schulung und Ausgestaltung der situativen Umgebung der Rollenerfüllung steigern bereits den Willen und die Bereitschaft der Empfänger, an der Produktverwirklichung mitzuwirken. Die direkte stimulierende Belohnung durch das einer bedarfsgerechten Produktverwirklichung entsprechende Entscheidungs- und Handlungsverhalten wird ergänzt durch Incentive-Promotions. Ihre Zweckmäßigkeit - durch die Aktivierung anderer Bedürfnisse - wird allerdings nur bei einer thematischen Assoziation zum Sender, zum Produkt oder zum Segment gegeben sein.

Die Abbildung 21 auf der nächsten Seite versucht zusammengefaßt, die wesentlichen Ausführungen und Gedankengänge dieser Untersuchung zu verdeutlichen. Die aufgezeigten Zusammenhänge weisen darauf hin, daß die Unternehmung gewisse Spannungsbeziehungen und Einflußgrößen bisher vernachlässigt. Dabei darf nicht übersehen werden, daß der Absatzbereich als solcher viel zu flexibel und die Bedingungskonstellationen von Unternehmung zu Unternehmung zu unterschiedlich sind, um spezifische Aussagen über eine funktionsadäquate Ausübung und Gestaltung der Marktbeeinflussung zu treffen.

Aufgabe künftiger Forschung ist die Messung der Fruchtbarkeit des hier beschriebenen Ansatzes durch eine Analyse der Meßbarkeit und Operationalisierbarkeit der Spannungsbeziehungen und ihrer Veränderungen im Zeitablauf. Eine Marktbeeinflussung durch die Unternehmung in Form der aufgezeigten Erklärungsansätze kann dann die bedarfsgerechte Produktverwirklichung und den damit verbundenen Absatz der Unternehmung fördern und zum Fortbestand der Unternehmung im Wandel der Gesellschaft und ihrer Märkte beitragen.

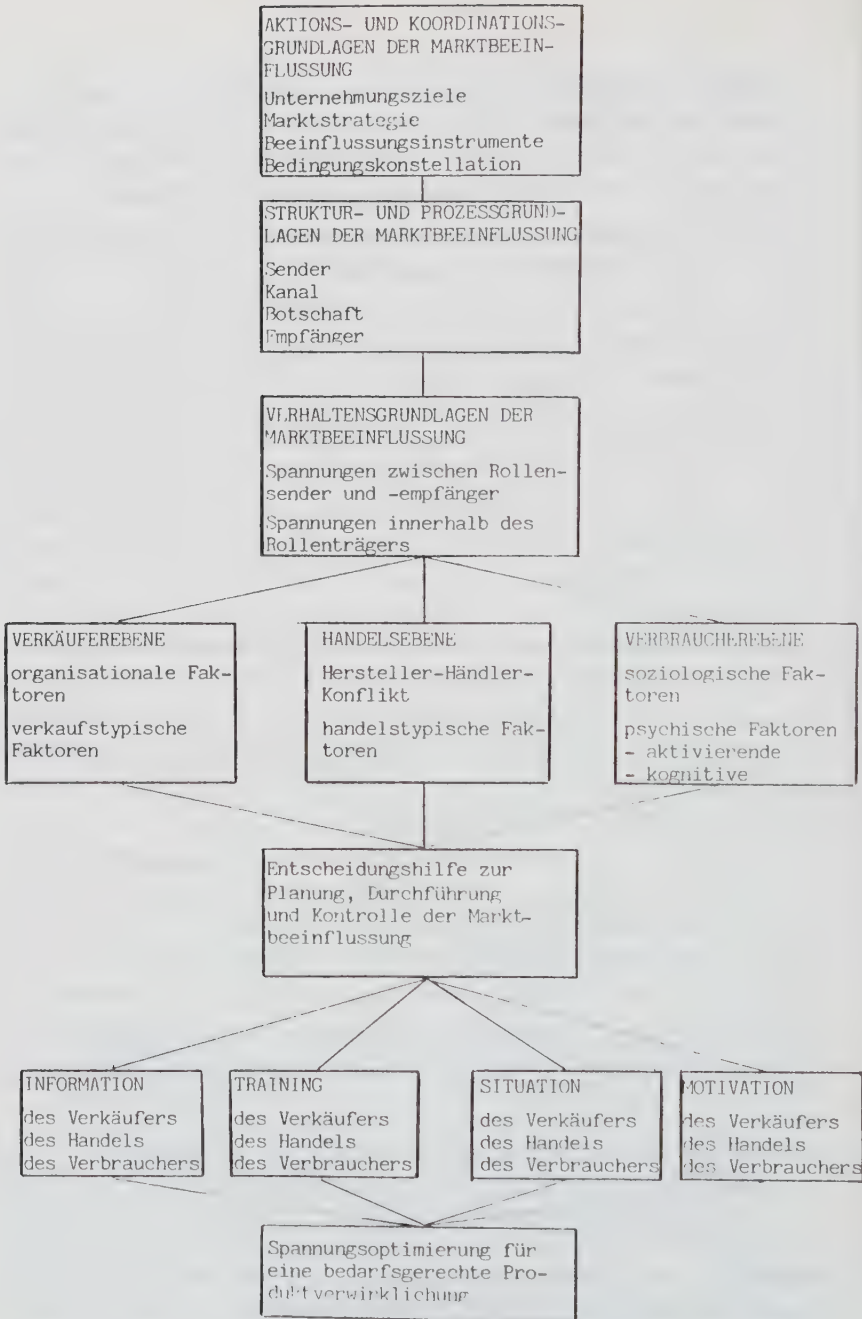


Abb. 21: Marktbeeinflussung im Rahmen der Produktverwirklichung

Verzeichnis der Abbildungen

1: Aspinwall's Parallelitätssystem	28
2: Grundmodell der Kommunikation	36
3: Modifiziertes Kommunikationsmodell	37
4: Kommunikationsmodell im Rahmen der Marktbeeinflussung	39
5: Stufen der Produktverwirklichung	43
6: Kommunikationsschaltungen im Verwirklichungsprozeß	45
7: Beziehung der räumlichen und zeitlichen Distanz zwischen Marktbeeinflussung und Produkt	50
8: Bedeutungsfelder der Marktbeeinflussung	63
9: Rollenmodell der Unternehmung	66
10: Die Rollenerwartungen der Produktverwirklichung	67
11: Determinanten der Rollenerfüllung	73
12: Marktbeeinflussung und Rollenidentifikation	88
13: Determinanten der Marktbeeinflussung	92
14: Faktorenprofil der Verkäufertätigkeit	99
15: Alternative Methoden des Verkäufertrainings	115
16: Marktanteile der Einzelhandelsformen	131
17: Zielspannungen zwischen Hersteller und Handel	134
18: Bedeutungsprofil der Spannungskomponenten	135
19: Faktorenprofil der Entscheidungsformen	163
20: Referenzgruppeneinfluß auf Produktentscheidungen	169
21: Marktbeeinflussung im Rahmen der Produktverwirklichung	200

Abkürzungsverzeichnis

AdA	=	Advertising Age
asw	=	die Absatzwirtschaft
etc	=	et cetera
GfK	=	Gesellschaft für Konsumforschung
HBR	=	Harvard Business Review
JAVF	=	Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung
Jg.	=	Jahrgang
JoAR	=	Journal of Advertising Research
JoM	=	Journal of Marketing Research
mj	=	marketing journal
u. a.	=	und andere (Verfasser)
usw.	=	und so weiter
Vol	=	Volume
WiSt	=	Wirtschaftswissenschaftliche Studienhefte
w & v	=	werben und verkaufen

Bibliographie

- Adams, J. S.: Inequity in Social Exchange (1975), in: Steers/Porter (1975)
138 - 154
- Adler, L.: Sales Promotion Effectiveness Can be Measured (1963), in:
JoM, Vol 27, 3/1963, 69 - 70
- Systems Approach to Marketing (1967), in: HBR, Vol 45, 3/1967
105 - 118
- What is the Systems Approach (1973), in: Enis/Cox (1973), 336 - 337
- Albaum, G. S.: Horizontal Information Flow: An Exploratory Study (1964)
in: Journal of the Academy of Management, März 1964, 21 - 33
- Albrecht, B.: Marketing (1969), Karlsruhe 1969
- Alderfer, C. P.: Existence, relatedness, and growth. Human needs in organizational settings (1972), New York/London 1972
- Alderson, W.: Marketing Behavior and Executive Action (1957), Homewood/
Ill. 1957
- A Normative Theory of Marketing Systems (1964), in: Cox u. a. (1964),
92 - 108
- Dynamic Marketing Behavior (1965), Homewood/Ill. 1965
- Alderson, W./ Cox, R.: Towards a Theory of Marketing (1948), in: JoM,
Vol 12, 4/1948, 137 - 152
- Alderson, W./Green, P. E.: Planning and Problem Solving in Marketing
(1964), Homewood/Ill. 1964
- Alderson, W./Martin, M. W.: Toward a Formal Theory of Transactions and
Transvections (1965), in: JoMR, Vol 2, Mai 1965, 117 - 127
- Andersen, K. E.: Introduction to Communication Theory and Practice (1972),
Menlo Park/Cal. 1972
- Angehrn, O.: System des Marketing (1973 a), Bern 1973
- Qualitatives statt quantitatives Wachstum der Werbung (1973 b), in:
Der Markenartikel, 35. Jg., 1/1973, 16 - 22
- Ansoff, H. I.: A Model for Diversification (1958), in: Management Science,
Vol 4, 1958, 392 - 414
- Aspinwall, L. V.: The Marketing Characteristics of Goods (1973 a), in:
Enis/Cox (1973), 248 - 257
- Parallel Systems of Promotion and Distribution (1973 b), in: Enis/
Cox (1973), 258 - 266
- Aspley, J. C.: The Dartnell Sales Promotion Handbook (1965), Chicago 1965
- Avers, D.: Four Steps to Better Promotions (1967), in: Advertising and
Sales Promotion, Vol 15, 4/1967, 68 - 69

- Bagozzi, R. P.: Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange (1974), in: JoM, Vol 38, 4/1974, 77 - 81
- Banks, S.: Trends Affecting the Implementation of Advertising and Promotion (1973), in: JoM, Vol 37, 1/1973, 19 - 28
- Barban, A. M./Sandage, C. E.: Readings in Advertising and Promotion Strategy (1968), Homewood/Ill. 1968
- Barksdale, H. C.: Marketing in Progress (1964), New York 1964
- Bartels, R.: Can Marketing be a Science (1951), in: JoM, Vol 15, 1/1951, 319 - 328
- The Development of Marketing Thought (1962), Homewood/Ill. 1962
 - The General Theory of Marketing (1968), in: JoM, Vol 32, 1/1968, 29 - 33
 - The Identity Crisis in Marketing (1974), in: JoM, Vol 38, 4/1974, 73 - 76
- Bass, B. M.: Organizational Psychology (1965), Boston 1965
- Bauer, R. A.: Consumer Behavior as Risk Taking (1973), in: Enis/Cox (1973), 114 - 122
- Baumol, W. J.: On the Role of Marketing Theory (1957), in: JoM, Vol 21, 2/1957, 413 - 418
- Beck, P.: Kontrollierte Sales Promotion (1967), in: JAVF, 13. Jg., 1967, 154 - 157
- Beier, F. J./Stern, L. W.: Power in the Channel of Distribution (1969), in: Stern (1969), 92 - 116
- Belasco, J. A.: The Salesman's Role Revisited (1966), in: JoM, Vol 30, 2/1966, 6 - 8
- Berlo, D. K.: The Process of Communication (1960), New York 1960
- Birkigt, K.: Verkaufsförderung (1969), Mannheim 1969
- Kooperation zwischen Industrie und Handel (1970), in: mj, 3. Jg., 6/1970, 484 - 488
 - Die Bedeutung des (mittelbaren) redaktionellen Umfeldes für die Mediaforschung (1972), in: JAVF, 18. Jg., 4/1972, 266 - 277
- Blackwell, R. D.: Evaluating a Store's Image (1966), in: Bulletin Business Research Ohio, Vol 41, Mai 1966, 4 - 6
- Bliss, P.: Marketing and the Behavioral Sciences (1967), Boston 1967
- Marketing Management and the Behavioral Environment (1970), Englewood Cliffs 1970
- Blümle, E. B.: Die Kontroverse beginnt bei den Zielen (1976), in: mj, 9. Jg., 1/1976, 5 - 8

- Blümle, E. B./Banner, K. G.: Handelsmarketing - Herstellermarketing, Unterschiede und Gemeinsamkeiten (1975), in: JAVF, 21. Jg., 2/1975, 166 - 175
- Bobowski, R. F.: How to Avoid those Premium Bombs by Pretesting (1976), in: AdA, 03/05/1976, 44 - 50
- Borgeest, C.: Machen Sie Linienvorgesetzte zu Trainern (1976), in: mj, 9. Jg., 3/1976, 222 - 223
- Borch, F. J.: The Marketing Philosophy as a Way of Business Life (1964), in: Barksdale (1964), 138 - 149
- Borden, N.: The Concept of the Marketing-Mix (1964), in: JoAR, Vol 4, Juni 1964, 2 - 7
- Boyd, H. W./Levy, S. J.: Promotion: A Behavioral View (1967), Englewood Cliffs 1967
- Boyd, H. W./Newmann, J. W.: Advertising Management (1968), Homewood/Ill 1968
- Freyer, R. R.: The Marketing Institution (1934), New York 1934
- Brink, E. L./Kelley, W. T.: The Management of Promotion - Consumer Behavior and Demand Stimulation (1963), Englewood Cliffs 1963
- Britt, S. H./Boyd jr., H. W.: Marketing-Management und Organisation (1971), München 1971
- Buchmann, K. H.: Quantitative Planung des Marketing-Mix (1973), Berlin 1973
- Bucklin, L. P.: Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods (1973 a), in: Enis/Cox (1973), 236 - 247
- A Theory of Channel Control (1973 b), in: JoM, Vol 37, 1/1973, 39 - 47
- Budd, R. W./Ruben, B. D.: Approaches to Human Communication (1972), New York 1972
- Bülrow, P.: Verkaufsförderung im Wettbewerbsrecht I (1975 a), in: w & v, Nr. 24, 13/06/1975, VIII
- Verkaufsförderung im Wettbewerbsrecht II (1975 b), in: w & v, Nr. 26, 27/06/1975, VI-VII
- Buell, V. P./Heyel, C.: Handbook of Modern Marketing (1970), New York 1970
- Burley, J. R.: Marketing - Notes and Communications (1975), in: JoM, Vol 39, 4/1975, 52 - 56
- Burmman, H. Fr.: Verpackung als Verkaufsförderer (1973), in: mj, 6. Jg., 2/1973, 104 - 109
- Busch, P./Wilson, D. T.: An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer-Seller Dyad (1976), in: JoMR, Vol 13, Februar 1976, 3 - 11

- Buzzel, R. D./Nourse, R. E. M./Matthews jr., J. B./Levitt, T.: Marketing - A Contemporary Analysis (1972), New York 1972
- Callahan, W. W.: Shopping Center Promotions (1972), New York 1972
- Cash, H. C./Crissy, W. J. E.: Ways of Looking at Selling (1964), in: Barksdale (1964), 470 - 476
- Chamberlin, E. H.: Towards a More General Theory of Value (1957), London 1957
- Cherry, C.: Kommunikationsforschung - Eine neue Wissenschaft (1963), Hamburg 1963
- Cohen, J. B./Goldberg, M. E.: The Dissonance Model in Post-Decision Product Evaluation (1970), in: JoMR, Vol 7, 315 - 321
- Cohill, J. H.: May be - or why did some big ones stop it (1976), in: AdA, 11/10/1976, P2 - P4
- Cooper, J.: Personal Responsibility and Dissonance (1971), in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol 18, 1971, 354 - 363
- Copeland, M. T.: Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods (1923), in: HBR, Vol 1, 1923, 282 - 289
- Cotham III, J. C.: Comments on "Sales Contests as Motivational Device" (1969), in: Southern Journal of Business, Vol 4, April 1969, 184 - 186
- Cox, R./Alderson, W.: Theory in Marketing (1950), Homewood/Ill. 1950
- Cox, R./Alderson, W./Shapiro, S. J.: Theory in Marketing (1964), Homewood/ Ill. 1964
- Crane, E.: Marketing Communications (1965), New York 1965
- Cundiff, E. W./Still, R. R.: Basic Marketing (1971), Englewood Cliffs 1971
- Dalton, A.: Yes, they should; here are good reasons why (1976), in: AdA, 11/10/1976, P2 - P5
- Darnon, R. Y.: Salesman's Response to Financial Incentives: An Empirical Study (1974), in: JoMR, Vol 11, November 1974, 418 - 426
- Davis, H. L./Silk, A. J.: Interaction and Influence Processes in Personal Selling (1972), in: Sloan Management Review, Vol 13, Winter 1972, 59 - 72
- Day, R. L./Bennett, P. D.: Should Salesman's Compensation be Geared to Profits (1962), in: JoM, Vol 26, 4/1962, 6 - 9
- Deutschmann, P. J./Danielsen, W. A.: Diffusion of Knowledge of the Major New Story (1960), in: Journal Quarterly, Vol 37, 1960, 345 - 355
- Dichter, E.: How Word-of-Mouth Advertising Works (1966), in: HBR, Vol 44, 6/1966, 147 - 166

- Döppner, H. W.: Verkaufsförderung - eine Marketing-Funktion (1977), Berlin 1977
- Dornieden, U./Scheibler, A./Weihrauch, J.: Operatives Marketing (1977), Heft 3, Wiesbaden 1977
- Dorr, W. C.: Tell a Salesman Where He Stands (1963), in: Sales Management 90 vom 17/05/1963, 90
- Drucker, P.: Neue Management Praxis (1974), Band 1, Düsseldorf 1974
- El-Ansary, A.I./Robicheaux, R. A.: A Theory of Channel Control: Revisited (1974), in: JoM, Vol 38, 1/1974, 2 - 7
- Eldridge, C. E.: The Role of Promotion (1966), New York 1966
- Elliot, M. B.: Explode that Myth: Quick, Henry, the Premium (1976), in: AdA, 11/10/1976, P8 - P11
- Emery, E./Ault, P. H./Agee, W. K.: Introduction to Mass Communications (1965), New York 1965
- Engel, J. F./Fiorillo, H. F./Cayley, M. A.: Market Segmentation (1972), New York 1972
- Engel, J. F./Kollat, D. T./Blackwell, R. D.: Consumer Behavior (1973), New York 1973
- Engel, J. F./Wales, H. G./Warshaw, M. R.: Promotional Strategy (1971), Homewood/Ill. 1971
- Enis, B. M./Cox, K. K.: Marketing Classics (1973), Boston 1973
- Esch, A. M./Gröll, W./Degenhard, J.: Topographie der Verkaufsvörderung I (1972 a), in: w & v, Nr. 28, VIII
- Topographie der Verkaufsförderung II (1972 b), in w & v, Nr. 31, X
 - Topographie der Verkaufsförderung III (1972 c), in w & v, Nr. 33, VIII
 - Topographie der Verkaufsförderung IV (1972 d), in w & v, Nr. 38, VI
 - Topographie der Verkaufsförderung V (1972 e), in w & v, Nr. 39, XX
- Etgar, M.: Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels (1976), in: JoMR, Vol 13, August 1976, 254 - 262
- Evans, F. B.: Selling Is a Dirty Word (1962), in: Sales Management 89, 05/10/1062, 44 - 47
- Selling As a Dyadic Relationship - A New Approach (1963), in: The American Behavioral Scientist, Vol 6, Mai 1963, 76 - 79
- Farley, J. U.: Optimal Plan for Salesmen's Compensation (1964), in: JoMR, Mai 1964, 39 - 43
- Feldman, E.: Theorie der Massenmedien (1962), München 1962

- Festinger, L.: A Theory of Cognitive Dissonance (1957), Stanford 1957
- Cognitive Dissonance (1973), in: Enis/Cox (1973), 123 - 133
- Fisk, G.: Marketing Systems (1967), New York 1967
- Fornell, C.: Efficiency in Marketing Communication (1975), in: Marquette Business Review, Sommer 1975, 80 - 89
- Frank, R. E./Massy, W. F./Wind, Y.: Market Segmentation (1972), Englewood Cliffs 1972
- Friedländer, G.: Preis- und Rabattaktionen richtig kalkulieren, in: Der Organisator, 49. Jg., Heft 577, 41 - 48
- Funari, M. R.: Salesmen's Incentives - For Profit's Sake (1968), in: Management Accounting, Vol 49, März 1968, 59 - 62
- Geisthövel, M. F.: Strategische Verkaufsförderung - was ist das (1975), in: mj, 8. Jg., 3/1975, 202 - 204
- Gill, L. E./Stern, L. W.: Roles and Role Theory in Distribution Channel Systems (1969), in: Stern (1969), 22 - 47
- Glocke, B.: Promotion im Boom (1973), in: w & v journal 1973, 15 - 18
- Goll, J.: A Quantitative Application of Communication Theory to Advertising (1977), Athens 1977
- Goodmann, P. S./Friedman, A.: An Examination of Adams' Theory of Inequity (1975), in: Steers/Porter (1975), 155 - 179
- Grabner jr., J. R./Rosenberg, L. J.: Communication in Distribution Channel Systems (1969), in: Stern (1969) 227 - 252
- Greenberg, A.: Is Communications Research Really Worthwhile (1967), in: JoM, Vol 31, 1/1967, 48 - 50
- Greene, C. N.: The Satisfaction-Performance Controversy (1975), in: Steers/Porter (1975), 242 - 254
- Grell, P.: Mit Incentives gegen Eintönigkeit im Verkauf (1974), in: mj, 7. Jg., 6/1974, 484 - 489
- Großmann, H.: Konfliktmanagement zwischen Produktion und Distribution im Vorfeld der Verbraucherwerbung (1975), in: Der Markenartikel, 37. Jg., 11/1975, 443 - 446
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Der Absatz (1973), 14. Auflage, Berlin 1973
- Hänel, G.: Verbraucher-Promotions (1974), Wiesbaden 1974
- Halek, H. P.: Absatzförderung in der Krise (1972 a), in: mj, 5. Jg., 3/1972, 186 - 193
- Absatzförderung - eine neue Philosophie (1972 b), in: mj, 5. Jg., 4/1972, 282 - 287

- Halek, H. P.: Maßgeschneiderte Incentive- und Kommunikationsprogramme (1972 c), in: mj, 5. Jg., 6/1972, 536 - 540
- Harder, T.: Werbung und Kommunikationsforschung (1967), in: Der Marktforscher, 10. Jg., Mai 1967, 72 - 79
- Haring, A./Morzis, M.: Sales Contests as Motivational Device (1969), in: The Southern Journal of Business, Vol 4, 2/1969, 178 - 183
- Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung (1966), Wiesbaden 1966
- Herzberg, F.: One More Time: How Do you Motivate Employees (1968), in: HBR, Vol 46, 1/1968, 53 - 62
- Hicks, J. R.: Economic Theory and the Evaluation of Consumer's Wants (1962), in: Journal of Business, Vol 35, Juli 1962, 257
- Hill, R. J./Bonjean, C. M.: New Diffusion: A Test of the Regularity Hypothesis (1964), in: Journal Quarterly, Vol 41, 1964, 336-342
- Hillmann, K. H.: Soziale Bestimmungsgründe des Konsumentenverhaltens, (1971), Stuttgart 1971
- Hise, R. T.: Conflict in the Salesman's Role (1968), in: University of Washington Business Review, Winter 1968
- Hochreiter, R.: Erklärung von Konsumentenverhalten in verschiedenen wissenschaftlichen Theorien (1976), in: JAVF, 22. Jg., 1/1976, 45 - 56
- Hoover, G. F.: Get Out and Help Your Salesman (1959), in: Sales Management 82, 20/02/1959, 50
- House, R. J./Wigdor, L. A.: Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism (1975), in: Steers/Porter (1975), 104 - 114
- Hulbert, J./Capon, N.: Interpersonal Communication in Marketing: An Overview (1972), in: JoMR, Vol 9, Februar 1972, 27 - 34
- Hunt, S. D.: Post-transaction Communications and Dissonance Reduction (1970), in: JoM, Vol 34, 3/1970, 46 - 57
- The Morphology of Theory and the General Theory of Marketing (1971), in: JoM, Vol 35, 2/1971, 65 - 68
- Irrgang, W.: Handelsmarketing fehlinformiert (1976), in: asw, 10/1976, 74 - 78
- Jackel, B.: Promotions gelungen, Marke tot (1975), in: asw, 9/1975, 43 - 49
- Kahn, G. N.: Using the Twin Sales Force (1963), in: Management Review, Vol 52, Dezember 1963, 52 - 55
- Kahn, G. N./Schuchmann, A.: Specialize Your Salesmen (1961), in: HBR, Vol 39, 1/1961, 90 - 98
- Kahn, R. L.: Tension, Tension, Tension: It's Not an Occupational Disease Among Executives (1958), in: Sales Management 80, 04/04/1958, 40 - 41

- Kahn, R. L./Wolfe, D. M./Quinn, R. P./Snoek, J. D./Rosenthal, R. A.: Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity (1964), New York 1964
- Kaish, S.: Cognitive Dissonance and the Classification of Consumer Goods (1967), in: JoM, Vol 31, 4/1967, 28 - 31
- Karsten, J./Spickschen, T.: Hersteller müssen sich neu orientieren (1976), in: mj, 9. Jg., 1/1976, 15 - 18
- Katona, G.: Rational Behavior and Economic Behavior (1973), in: Enis/Cox (1973), 87 - 102
- Katz, E.: The Two-Step Flow of Communication: An Up-to-Date Report on an Hypothesis (1973), in: Enis/Cox (1973), 175 - 193
- Kelley, E. J./Lazer, W.: Managerial Marketing (1958), Homewood/Ill. 1958
- Kernan, J. S./Sommers, M. S.: "The Behavioral Matrix: A Closer Look at the Industrial Buyer" (1966), in: Business Horizons, Sommer 1966, 59 - 72
- Kerr, J. R./Littlefield, J. E.: Marketing - An Environmental Approach (1974), Englewood Cliffs 1974
- Kirzner, I. M.: Competition and Entrepreneurship (1973), Chicago 1973
- Kotler, P.: Marketing Management (1967), Englewood Cliffs 1967
- A Generic Concept of Marketing (1972), in: JoM, Vol 36, 2/1972, 46 - 52
 - The Major Tasks of Marketing Management (1973 a), in: JoM, Vol 37, 4/1973, 42 - 49
 - A Design for the Firm's Marketing Nerve Center (1973 b), in: Enis/Cox (1973), 219 - 235
 - Marketing-Management (1974), Stuttgart 1974
- Kotler, P./Levy, S. J.: Broadening the Concept of Marketing (1969), in: JoM, Vol 33, 1/1969, 10 - 15
- Kroeber-Riel, W. (Hrsg.): Marketingtheorie (1972), Köln 1972
- Konsumentenverhalten (1975), München 1975
 - Werbung als beeinflussende Kommunikation (1976), in: Specht/Wiswede (1976), 325 - 359
 - Kritik und Neuformulierung der Verbraucherpolitik auf verhaltenswissenschaftlicher Grundlage (1977), in: Die Betriebswirtschaft, 37. Jg., 1/1977, 89 - 103
- Krüger, W.: Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikthandhabung in der Unternehmung (1972), Berlin 1972
- Macht in der Unternehmung (1976), Stuttgart 1976

- Krulis-Randa, J. S.: Marketing - Theorie und Praxis (1977), in: Die Unternehmung, 31. Jg., 1/1977, 59 - 74
- Kuehn, A. A./Day, R. L.: Strategy of Product Quality (1962), in:HBR, Vol 40, 6/1962, 100 - 108
- Lawler, E. E.: Expectancy Theory (1975), in: Steers/Porter (1975), 190 - 208
- Lawler, E. E./Suttle, L.: A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept (1975), in: Steers/Porter (1975), 39 - 46
- Lerbringer, W.: Designs For Persuasive Communication (1972), Englewood Cliffs 1972
- Levitt, T.: Marketing Myopia (1960), in: HBR, Vol 38, 4/1960, 45 - 56
- Industrial Purchasing Behavior (1965), Boston 1965
 - Communications and Industrial Selling (1967), in: JoM, Vol 31, 2/1967, 15 - 21
- Levy, S. J.: Promotional Behavior (1970), in: Sturdivand, F. D.: Managerial Analysis in Marketing, Glenview 1970
- Lewin, K.: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften (1963), Bern-Stuttgart 1963
- Lewis, R. J./Erickson, L. G.: Marketing Functions and Marketing Systems: A Synthesis (1969), in: JoM, Vol 33, 3/1969, 10 - 14
- Litwin, G. H./Stringer, R. A.: Motivation (1975), in: Steers/Porter (1975), 51 - 62
- Locke, E. A.: The Supervisor as "Motivator": His Influence on Employee Performance and Satisfaction (1975), in: Steers/Porter (1975), 360 - 372
- Löber, W.: Marktkommunikation - Ein interdisziplinäres Modell (1973), Wiesbaden 1973
- Luck, D. J.: Broadening the Concept of Marketing - Too Far (1969), in: JoM, Vol 33, 3/1969, 53 - 55
- Luick, J. F./Ziegler, W. L.: Sales Promotion and Modern Merchandising (1968), New York 1968
- Luthe, H. O.: Interpersonale Kommunikation und Beeinflussung (1968), Stuttgart 1968
- Mahany, E. S.: Premium "Tie-breakers" Stand Out in Marketplace Glut (1976 a), in: AdA, 03/05/1976, 39 - 40
- How "Sell-through" Consumer Promotions Improve Your "E. Q." (1976 b), in: AdA, 18/10/1976, 80
- Margolis, M. J.: How to Evaluate Field Sales Promotion (1963), in: JoM, Vol 27, 3/1963, 42 - 46

- McCarthy, E. J.: Basic Marketing - A Managerial Approach (1964), Homewood/Ill. 1964
- McClelland, D. C.: Business Drive and National Achievement (1962), in: HBR, Vol 40, 4/1962, 99 - 112
- McDonald, K. R.: Where the Display Is the Promotion (1967), in: Advertising and Sales Promotion, Vol 15, 2/1967, 40
- McGarry, E. D.: The Merchandising Function (1964), in: Cox/Alderson/Shapiro (1964), 233 - 246
- The Contactual Function in Marketing (1967), in: Bliss (1967), 353 - 379
- McInnes, W.: A Conceptual Approach to Marketing, in: Cox/Alderson/Shapiro (1964), 3. Kapitel
- McMurry, R.: The Mystique of Super-Salesmanship (1961), in: HBR, Vol 39, 2/1961, 114 ff
- McLuhan, M.: The Medium ist the Message (1971), in: Schramm (1971), 100 - 115
- Meffert, H.: Marketing (1977), Wiesbaden 1977
- Meffert, H./Steffenhagen, H.: Konflikte zwischen Industrie und Handel (1976), Wiesbaden 1976
- Konflikte in Absatzkanälen (1977), in: WiSt, 4/1977, 164 - 169
- Meier, B.: Setzen Sie den Provisions-Anteil nicht zu hoch an (1976), in: mj, 9. Jg., 3/1976, 218 - 220
- Merton, R. K.: The Role Set: Problems in Sociological Theory (1969), in: Stern (1969), 63 - 72
- Meyer-Dohm, P./Kuhlmann, E.: Absatzwirtschaftliche Kommunikation (1972), Freiburg 1972
- Meyer-Eppler, W.: Grundlagen und Anwendungen der Informationstheorie (1959), Berlin 1959
- Miller, G. A.: Language and Communication (1951), New York 1951
- The Magical Number Seven (1956), in: Psychological Review, Vol 63, 1956, 81 - 97
- Möck, K.: Konflikte - aber auch modus vivendi (1976), in: mj, 9. Jg., 1/1976, 9 - 12
- Mossien, H./Fram, E. H.: Segmentation For Sales Force Motivation (1973), in: Akron Business Review and Economic Review, Winter 1973, 5 - 12
- Newton, D. A.: Get the Most Out of Your Sales Force (1969), in: HBR, Vol 47, 5/1969, 131 - 141
- Nickels, W. G.: Conceptual Conflicts in Marketing (1974), in: Journal of Economics and Business, Vol 27, Winter 1974, 140 - 143

- Nickel, W. G.: Marketing Communications and Promotion (1976), Columbus 1976
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.: Marketing (1974), Berlin 1974
- Ott, A. E.: Preistheorie (1969), in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Göttingen 1969, 124 - 192
- o. V.: How In-Store Merchandising Can Boost Sales (1971 a), in: Progressive Grocer, Oktober 1971, 94 - 97
- How the Basics of Special Display Affect Sales and Profits (1971 b), in: Progressive Grocer, Januar 1971, 34 - 45
 - How to Make Displays More Sales Productive (1971 c), in: Progressive Grocer, Februar 1971, 34 - 45
 - Der Außendienst - Betriebliches Kampfmittel gegen die Rezession (1972), in: GfK - Sonderdienst, 2/1972, 78 - 83
 - So funktionieren Verbraucher-Promotions (1973), in: asw, 9/1973, 100 - 106
 - Lebensmittelzeitung (1974), 04/10/1974, X - XVI
 - Premium Use Seen Climbing as Public Seeks More for Money (1976), in: AdA, 11/10/1976, P1; P11 - P15
- Parlin, C. C.: The Merchandising of Textiles (1964), in: Barksdale (1964), 297 - 312
- Pass, H.: POP, Werbung und Selbstbedienung (1973), Köln 1973
- Peise, G.: Akquisitorische Distribution (1977), in: Dornieden u. a. (1977), 15 - 74
- Pflaum, D./Kunze, G.: Moderne Verkaufsförderung (1973), München 1973
- Pilditch, J.: Corporate Identity or Brand Promotion (1967), in: Marketing, Vol 36, 2/1967, 70 - 74
- Pinson, R. A./Angelmar, R./Roberto, E. L.: An Evaluation of the General Theory of Marketing (1972), in: JoM, Vol 36, 3/1972, 66 - 69
- Ploog, H.: Identitätskrise der Marketing-Wissenschaft (1976), in: Der Markenartikel, 38 Jg., 6/1976, 238 - 240
- Prentice, R. M.: How to Split Your Marketing Funds Between Advertising and Promotion (1977), in: AdA, 10/01/1977, 41 - 44
- Raffée, H.: Konsumenteninformation und Beschaffungsentscheidung des privaten Haushalts (1969), Stuttgart 1969
- Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre (1974), Göttingen 1974
- Raffée, H./Sauter, B./Silberer, G.: Theorie der kognitiven Dissonanz und Konsumgüter-Marketing (1973), Wiesbaden 1973

- Rehorn, J.: Was bewirkt Verkaufsförderung (1975 a), in: Der Markenartikel, 37. Jg., 6/1975, 244 - 246
- Werbung und Promotions - feindliche Brüder (1975 b), in: mj, 8. Jg., 3/1975, 196 - 202
 - Positionierung zwischen flop und flight (1976), in: asw, 10/1976, 73 - 78
- Richardson, L.: Dimensions of Communication (1969), New York 1969
- Richter, B.: Über Wesen, Begriff und Formen der Verkaufsförderung (1968 a) Erlangen 1968
- Über das Wesen der Verkaufsförderung (1968 b), in JAVF, 14. Jg., 3/1968, 318 - 337
- Ridgway, V. F.: Administration of Manufacturer - Dealer Systems (1969), in: Stern (1969), 117 - 132
- Robertson, L. H.: Profitability Commission Plans Relating Sales Compensation to Profitability (1968), in: Management Accounting, Vol. 49, Juni 1968, 39 - 45
- Robinson, P. J.: Promotional Decision-Making: Practise and Theory (1964), New York 1964
- Robinson, W. A.: Robinson Selects 15 Outstanding Promotions of 1975 (1975), in: AdA, 08/03/1976, 44 - 46
- Rosenberg, L. J.: A New Approach to Distribution Conflict Management (1974), in: Business Horizons, Oktober 1974, 67 - 74
- Rosenstiel, L. v.: Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen - Leistung und Zufriedenheit (1973), Berlin 1973
- Rüttinger, B./Rosenstiel, L. v./Molt, W.: Motivation des wirtschaftlichen Verhaltens (1974), Stuttgart 1974
- Ryans jr., J. K.: Is It Too Soon to Put a Tiger in Every Tank (1969), in: Columbia Journal of World Business, März-April 1969, 69 - 75
- Ryssel, C./Seidl, K.: Psychologische Marktsegmentierung (1972), in: Der Markenartikel, 34. Jg., 3/1972, 84 - 86
- Schmidt, R. B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 1: Grundlagen (1969), Stuttgart 1969
- Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 2: Zielerreichung (1972), Stuttgart 1972
- Schmidt, W.: Der Markt, die Macht und der Handel (1976), in: mj, 9. Jg., 1/1976, 12 - 14
- Schramm, W.: Mass Communication (1960), Urbana 1960
- The Science of Human Communication (1963), New York 1963
 - The Process and Effects of Mass Communication (1971), Urbana 1971

- Schuh, C. F.: Zur Systematisierung des persönlichen Verkaufs im Bereich des Marketing (1976), in/ JAVF, 22. Jg., 1/1976, 26 - 44
- Schwab, D. P./Cummings, L. L.: Theories of Performance and Satisfaction: A Review (1975), in: Steers/Porter (1975), 223 - 241
- Schwartz, G.: Development of Marketing (1963), Cincinnati 1963
- Seifried, G.: Sales Promotion - geplant und optimiert (1974), in: asw, 4/1974, 58 - 67
- Shankleman, E.: The Salesman and Market Feedback (1967), in: Marketing, Vol 36, 6/1967, 441 - 445
- Sommers, M. S.: The Use of Product Symbolism to Differentiate Social Strata (1964), in: Houston Business Review, Herbst 1964, 16 - 21
- Smith, W. R.: Product Differentiation and Market Segmentation As Alternative Marketing Strategies (1956), in: JoM, Vol 20, 3/1956
- Die Entwicklung einer Marketing-Wissenschaft (1966), in: Der Markt, 3/1966, 65 - 69
- Smyth, R. O.: Financial Incentives for Salesmen (1968), in: HBR, Vol 46, 1/1968, 109 - 117
- Specht, K. G./Wiswede, G.: Marketingsoziologie (1976 a), Berlin 1976
- Marketingsoziologie, ein neuer Forschungsansatz (1976 b), in: Specht/Wiswede (1976 a), 11 - 26
- Spillard, P.: Sales Promotion (1966), London 1966
- Stadler, M.: Der Handel und sein Marketing-Konzept (1966), in: asw, 9/1966, 111 - 118
- Steers, R. M./Porter, L. W.: Motivation and Work Behavior (1975), New York 1975
- Steffenhagen, H.: Konflikt und Koordination in Distributionssystemen (1972), Münster 1972
- Stern, L. W.: Distribution Channels, Behavioral Dimensions (1969), Boston 1969
- Stern, L. W./Heskett, J. L.: Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework (1969), in: Stern(1969), 288 - 305
- Stern, M. E.: Marketing-Planung (1968), München 1968
- Sternthal, B.: Persuasion and the Mass Communication Process (1972), Columbus 1972
- Stidsen, B.: Some Thoughts on the Advertising Process (1970), in: JoM, Vol 34, 1/1970, 47 - 53
- Stidsen, B./Schutte, T. F.: Marketing as a Communication System: The Marketing Concept Revisited (1972), in/ JoM, Vol 36, 4/1972, 22 - 27

- Still, R. R./Cundiff, E. W.: Sales Management (1969), Englewood Cliffs 1969
- Strang, R. A.: Sales Promotion - Fast Growth, Faulty Management (1976), in: HBR, Vol 54, 4/1976, 115 - 124
- Summer, T.: Display Sells Goods (1966), in: Marketing, Vol 35, 10/1966, 1 237 - 1 240
- Szymczak, R.: Dynamik durch Verkaufsförderung (1967), in: JAVF, 13. Jg., 1967, 127-130
- Telser, L. G.: Supply and Demand for Advertising Messages (1966), in: American Economic Review 56, Mai 1966, 458 ff
- Tietz, B.: Die Grundlagen des Marketing, Teil 2: Die Marketing-Politik (1975), München 1975
- Tillmann, R./Kirkpatrick, C. A.: Promotion-Persuasive Communication in Marketing (1968), Homewood/Ill, 1968
- Turner, H. M.: The People Motivators: Consumer and Sales Incentives in Modern Marketing (1973), New York 1973
- Ulrich, L.: Verkaufsförderung für Investitionsgüter (1972), Wiesbaden 1972
- Völz, F.: Display-Artikel mit Zweitnutzen (1966), in: Der Markenartikel, 28. Jg., 11/1976, 716 - 720
- Voss, R.: So leistet Ihr Außendienst noch mehr (1976), in: Direkt-Marketing, 7/1976, 271 - 274
- Vroom, V. H.: An Outline of a Cognitive Modell (1975), in: Steers/Porter (1975), 185 - 190
- Walker, O. C./Churchill jr., G. A./Ford, N. M.: Reactions to Role Conflict: The Case of the Industrial Salesman (1972), in: Journal of Business Administration, Frühling 1972, 25 - 36
- Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity (1975), in: JoM, Vol 39, 1/1975, 32 - 39
- Webster jr., F. E.: The Industrial Salesman as a Source of Market Information (1965), in: Business Horizons, Vol 8, Frühling 1965, 77 - 82
- Interpersonal Communication and Salesman Effectiveness (1968), in: JoM, Vol 32, 3/1968, 7 - 13
 - Marketing Communication - Modern Promotional Strategy (1971), New York 1971
- Weiss, E. B.: The Salesman Gets Hooked Into Information Systems (1965), in: AdA, 14/06/1965, 84 - 85
- Wild, J.: Produkt Management (1972), München 1972
- Grundlagen der Unternehmensplanung (1974), Hamburg 1974

- Wilemon, D. L.: Power and Negotiation in Marketing Channels (1973), in: The Southern Journal of Business, Februar 1973, 71 - 83
- Wilkinson, J. F.: Power and Influence Structures in Distribution Channels (1973), in: European Journal of Marketing, Sommer 1973, 119 - 129
- Winer, L.: A Sales Compensation Plan for Maximum Motivation (1976), in: Industrial Marketing Management, März 1976, 29 - 36
- Winkler, A.: Praktische Anwendung der Marktsegmentierung (1972), in: JAVF, 18. Jg., 2/1972, 101 - 120
- Wiswede, G.: Soziologie des Verbraucherverhaltens (1972), Stuttgart 1972
- Motivation und Verbraucherverhalten (1973), München 1973
 - Ansätze zu einer Theorie der Informationsneigung (1976), in: Specht/Wiswede (1976 a), 235 - 255
- Witt, G.: Die Wahl der Consumer Promotions beim kombinierten Einsatz mit klassischer Werbung (1975), Hamburg 1975
- Witt, J.: Verkaufsförderung (1977), in: Dornieden u. a. (1977), 214 - 245
- Wolfe, H. D./Twedt, D. W.: Essentials of the Promotional Mix (1970), New York 1970
- Wolff, O.: Der Regelkreis der werblichen Kommunikation (1973), in: Der Marktforscher, 5/1973, 117 - 120
- Wusch, G.: Verkaufsförderung durch Gewinnspiele (1974), Hamburg 1974
- Young, J. C.: How to Determine and Meet Objectives of Premium Offers (1976), in: AdA, 03/05/1976, 50 - 56
- Zimbardo, P. G./Ebbesen, E. B.: Influencing Attitudes and Changing Behavior (1969), London 1969

Lebenslauf:



Jörg Goll

Geburtsdatum und -ort:

15. November 1949 in Nürnberg

Eltern:

Dipl.-Ing. Georg Goll, Regisseur
Gerda Goll, geb. Lütkemeyer

Schulbesuch:

1956 - 1960 Volksschule
Frauentorgraben Nürnberg

1960 - 1970 Willstätter-Gymnasium
Nürnberg

Reifeprüfung am 20. Juni 1970

Hochschulen:

WS 1970/71 - WS 1974/75 Albert-
Ludwigs-Universität Freiburg i. Br.,
Diplomprüfung für Volkswirte am
18. April 1975

Herbst 1975 - Sommer 1976 University
of Georgia Athens, Ga., (USA), Master
of Arts (Business Administration) am
25. August 1977

WS 1976/77 - WS 1977/78 Albert-
Ludwigs-Universität Freiburg i. Br.,
Rigorosum zum Dr. rer. pol. am
14./15. Februar 1978

Berufstätigkeit:

Praktika bei Großversandhaus Quelle, Fürth;
Bayerische Hypotheken- und Wechselbank,
Filiale Nürnberg; Margarine Union, Hamburg;
Diehl-Gruppe, Nürnberg; Procter & Gamble,
Schwalbach; Industrieplanung Fischer,
Oberhöchstadt

Wissenschaftliche Hilfskraft bei
Prof. Dr. Erich Hoppmann (Wirtschafts-
politik) und Korrekturassistent bei
Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt (Betriebswirt-
schaftslehre)

